

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Signe Hint ja Piret Mikkelsaar

TÖÖANDJA BRÄNDING JA SELLE ROLL TÖÖTAJATE HOIDMISEL ORGANISATSIOONIS

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks turunduse erialal

Juhendaja: juhtimise dotsent Anne Reino

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TEOREETILISED KÄSITLUSED TÖÖANDJA BRÄNDINGUST JA SELLE ROLLIST TÖÖTAJATE HOIDMISEL ETTEVÕTTES	7
1.1. Tööandja brändingu kontseptsioon	7
1.2. Töötajate ettevõttes hoidmist soodustavad tegurid ja seos tööandja brändinguga	18
2. UURING TÖÖANDJA BRÄNDINGU ROLLIST TÖÖTAJATE HOIDMISEL ETTEVÕTETES	29
2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus.....	29
2.2. Atraktiivsete tööandjatega tehtud intervjuude kokkuvõte.....	33
2.3. Arutelu	50
KOKKUVÕTE.....	57
VIIDATUD ALLIKAD	60
LISAD	66
Lisa 1. Intervjuu küsimused tööandjale	66
Lisa 2. Küsimustik töötajatele.....	68
Lisa 3. Intervjuu tulemuste koondtabel.....	71
Lisa 4. Küsitluse tulemuste keskväärtuse koondtabel.....	74
SUMMARY	76
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	80

SISSEJUHATUS

Viimastel aastatel on nii maailmas kui Eestis üha enam kajastatud tööjõupuudust kui järjest süvenevat probleemi. Eesti majanduse kasvutempo on aeglustunud ning selle mõjusid on näha tööturul, mida võimendab tööjõupuudus. Eesti Panga (2018) poolt koostatud 2018. aasta tööturu ülevaade toob välja, et süvenenud on tööandjate tunnetus, et tööjõudu napib. Tööjõu liikumise uuringute andmetel jätkub nii tööle võetud töötajate kui ka omal algatusel töölt lahkunute arvu kiire kasv. See viitab kaudselt sellele, et töökoha vahetused on muutunud väga sagedaseks (Eesti Pank 2018).

Statistika toob välja, et iga viies töötaja kaalub lähikuudel töökoha vahetust (Palgainfo Trendid 2018/2019). Eestis keskmine tööstaaž ühes ettevõttes on langenud kolme aasta ja nelja kuuni. See tähendab, et keskmiselt vahetub ühes organisatsioonis aasta jooksul kolm inimest kümnest. Personali volavusega kaasneb ettevõtete üks suuremaid, aga samas varjatud kulusid – töötajate asendamise kulu. Näiteks tippspetsialistide ja juhtide puhul on ühe töötaja asenduskulu kuue kuu kuni kahe aasta keskmine palgakulu. (Heil, 2019).

Seega muutub ettevõtete jaoks järjest suuremaks väljakutseks sobivate uute töötajate värbamine ja olemasolevate töötajate hoidmine. Olukorras, kus inimestel on töökohta valides suurem valikuvõimalus, saavad eelise need tööandjad, kes teistest eristuvad ja positiivselt silma paistavad. Üheks eristumise ja mainekujunduse võimaluseks on tööandja brändi loomine. Tööandja brändingust on saamas väga oluline konkurentsieelis tööturul, mis suurendab värbamisvõimekust, kandidaatide valikut ning olemasolevate töötajate hoidmist ettevõttes. Arusaamine tööandja brändinguga tegelemise vajalikkusest on kasvanud ning sellest tulenevalt on ka tööandja brändingu teema väga aktuaalne.

Eestis on tööandja brändinguga teadlikult tegelema hakatud alles viimase kümne aasta jooksul ning teemakohaseid uurimustöid ja analüüsivat materjali on võrdlemisi vähe.

Siiani on olnud nii kirjanduses kui praktikas tööandja brändingu tegevuste peamine fookus tööandja välise kuvandi loomisel ja atraktiivsuse saavutamisel, jättes tagaplaanile olemasolevate töötajate ettevõttes hoidmisega seotud probleemid (Maxwell, Knox 2009; Tanwar, Prasad 2017). Kuid võtmetöötajate lojaalsuse saavutamine ning ettevõttes hoidmine on ettevõtte pikaajalise toimimise ja edu jaoks kriitilise tähtsusega. Üha enam saadakse aru, et kogu värbamistegevustesse investeeritud raha, aeg ja muud kulud ei tasu end ära, kui uued inimesed püsivad ettevõttes vaid lühiajaliselt. Seetõttu on ka käesoleva magistritöö fookus suunatud just sisemise tööandja brändingu ning olemasolevate töötajate ettevõttes hoidmisega seotud aspektidele.

Käesoleva magistritöö eesmärk on kolme Eesti atraktiivseimate tööandjate hulka kuuluvate ettevõtete analüüsi alusel tuua välja tööandja brändingu praktikad, mis aitavad kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes.

Töötajate poolt atraktiivseteks tööandjateks hinnatud ettevõtete uurimine annab võimaluse vaadelda lähemalt tööandja brändingu edutegureid. Uurimusse kaasatud ettevõtted on kõik infotehnoloogia valdkonna ettevõtted, kus tööjõu konkurents on peamiselt tippspetsialistide osas, seega ei saa uuringu tulemusi üldistada üle kõikide valdkondade ja ka kõikidele ametikohtadele. Vaatamata sellele usuvad autorid, et tulenevalt töötajate ettevõttes hoidmisega seotud kasvavatest väljakutsetest, pakub antud magistritööst saadav väljund kasu ka teiste valdkondade ettevõtetele oma edaspidiste tööandja brändingu tegevuste kavandamisel ja rakendamisel.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Uurida teoreetilisi käsitusi tööandja brändingust ja selle rollist töötajate hoidmisel ettevõttes;
2. Tuua välja põhitulemused varasematest uuringutest antud valdkonnas;
3. Viia läbi empiiriline uuring kolme Eesti atraktiivseimate tööandjate hulka kuuluvate ettevõtete ja nende töötajate hulgas;
4. Võrrelda teoreetilisi seisukohti, uuringute tulemusi ning tuvastada tööandja brändingu praktikad, mis aitavad kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk vaatab tööandja brändingu ja töötajate ettevõttes hoidmise teemal varasemalt avaldatud teaduskirjandust ning uurimusi, andes nende põhjal ülevaate tööandja brändi definitsioonist, tööandja brändingu protsessist ja töötajate ettevõttes hoidmisega seotud mõjuteguritest. Magistritöö teoreetiline osa on koostatud tööandja brändingu alaste ingliskeelsete teadusartiklite põhjal. Olulisemad autorid, kellele käsitlustele antud töös tuginetakse on T. Ambler, S. Barrow, K. Backhaus, S. Tikoo, R. Mosley, M. Edwards ja P. Berthon.

Töö teise peatüki aluseks on kvalitatiivsed poolstruktureeritud intervjuud Eesti atraktiivseimate tööandjate hulka valitud kolme ettevõtte personalijuhtide või turundusspetsialistidega, et uurida lähemalt nende ettevõtete tööandja brändingu ja töötajate ettevõttes hoidmisega seotud tegevusi. Põhiuuringut toetab ettevõtete töötajate hulgas läbi viidud küsitlus, et hinnata kuidas nemad tajuvad ja kogevad oma tööandja poolt tehtud brändingu tegevuste tulemusi. Empiirilise osa tulemuseks on kogutud andmete analüüs, võrdlus teoreetilise osaga ning saadud tulemuste põhjal tehtud üldistused.

Magistritöö autorid tänavad kõiki uurimuses osalenud ettevõtteid ja nende esindajaid uurimusse panustatud aja eest ning oma juhendajat abi ja toetuse eest.

Märksõnad: tööandja bränding, tööandja bränd, tööandja kuvand, tööandja väärtuspakkumine, töötajate hoidmine organisatsioonis.

1. TEOREETILISED KÄSITLUSED TÖÖANDJA BRÄNDINGUST JA SELLE ROLLIST TÖÖTAJATE HOIDMISEL ETTEVÖTTES

1.1. Tööandja brändingu kontseptsioon

Tööandja brändingu kontseptsioon tekkis 1990. aastate alguses. See on välja kujunenud turunduse põhimõtete rakendamisest inimressursside juhtimisel ja põhineb ideel, et brandid ja inimkapital on organisatsiooni ühed kõige väärtuslikumad varad (Backhaus, Tikoo 2004).

Bränd on nimi, sümbol, kujundus või nende kombinatsioon, mis identifitseerib müüja või müüjate grupi kaupu või teenuseid ning eristab neid konkurentide kaupadest ja teenustest (Cascio 2014). Bergstrom *et al.* (2002, viidatud Özcelik 2015: 100 kaudu) defineerivad brändi kui „toote või teenuse kõigi tajutud funktsionaalsete ja emotsionaalsete aspektide kogumit“ ning brändingut kui protsessi, mille käigus lisatakse tootele või teenusele emotsionaalne tähendus, mis suurendab nende väärtust tarbijatele. Turunduses kasutatakse brändingut toodete ja ettevõtete eristamiseks, et luua nii tarbijale kui ka ettevõttele majanduslikku väärtust (Sokro 2012). Bränd aitab klientidele kättesaadavate toodete ja teenuste vahel olulisi erinevusi leida ning lihtsustab ostu- või tarbimisotsuste tegemist (Cascio 2014).

Ambler ja Barrow (1996) olid esimesed teoreetikud, kes rakendasid brändi põhimõtteid inimressursside juhtimisele, vaadeldes tööandjat kui “brändi” ja töötajaid kui “kliente”. Nemad võtsid esmakordselt kasutusele ka tööandja brändi mõiste, defineerides seda kui „kogumit funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest kasudest, mida töö pakub ja mida seostatakse tööandjaga“ (Ambler, Barrow 1996: 187). Backhaus ja Tikoo (2004: 502) omalt poolt lisasid, et „tööandja bränding hõlmab endas nii ettevõtte siseselt

kui väliselt selge ülevaate andmist sellest, mis teeb ettevõtte tööandjana ihaldus- ja usaldusväärseks ning eristab teda konkurentidest“ .

Tööandja brändil on palju ühiseid jooni nii tarbija- kui ka ettevõtte brändiga, kuid tööandja brändi erinevus peitub selles, et peamiseks sihtrühmaks on organisatsioonis olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad (Moroko, Uncles 2008). Tööandja brändinguga bränditavaks “tooteks” on ainulaadne ja konkreetne töötamise kogemus, mida ettevõtte pakub oma praegustele ja potentsiaalsetele töötajatele (Edwards 2010). Nii nagu ettevõtte bränd annab klientidele oma toote või teenuse kohta lubaduse, annab ka tööandja bränd oma praegustele ja tulevastele töötajatele lubaduse kogemuse kohta, mis nad organisatsioonis töötades saavad (Backhaus 2016). Seetõttu peavad ettevõtted rakendama töötamise kogemusele brändijuhtimise ja turunduse mõtlemist, mõistes, juhtides ja väärtustades töötajaid samasuguse hoolega nagu seda tehakse tarbijate turundustavades (Biswas, Suar 2013).

Alljärgnev tabel 1 toob välja mõned näited tööandja brändi definitsioonide kohta.

Tabel 1. Tööandja brändi erinevad definitsioonid

Definitsiooni liigid	Tööandja brändi definitsioon
Lubadus	“Tööandja brändingu eesmärk on positsioneerida organisatsiooni kuvand kui „suurepärane koht töötamiseks“. Selle mõte on kõigepealt kujundada emotsionaalne side parimate talentidega ning seejärel pakkuda kandidaatidele tõestatud materiaalseid hüvesid. Tööandja brändi lubadus ja selle täitmine võimaldab ligi meelitada, motiveerida ja hoida ettevõttele sobivaid kandidaate, eesmärgiga täita korporatiivse brändi lubadusi”(Gray 2008)
Soovitud kuvand ja maine	“Üldine tunnustus olla tuntud peamiste huvigruppide hulgas kui eristuva organisatsioonilise identiteediga kvaliteetse töökogemuse pakkuja, keda töötajad väärtustavad, kellega ennast seovad ning keda enesekindlalt ja õnnelikult teistele soovitavad” (Martin 2011)
Mõtted ja tunded	Mõtted ja tunded mida inimesed tööandjaga seostavad, olenemata sellest, kas need põhinevad otsesel kogemusel, tahtlikul või tahtmatul suhtlusel või lihtsalt kuuldustel – näiteks kui „tööle võtva ettevõtte kvalitatiivsed omadused, mis on sihtrühmale atraktiivsed”. (Kucherov, Zavyalova 2012)

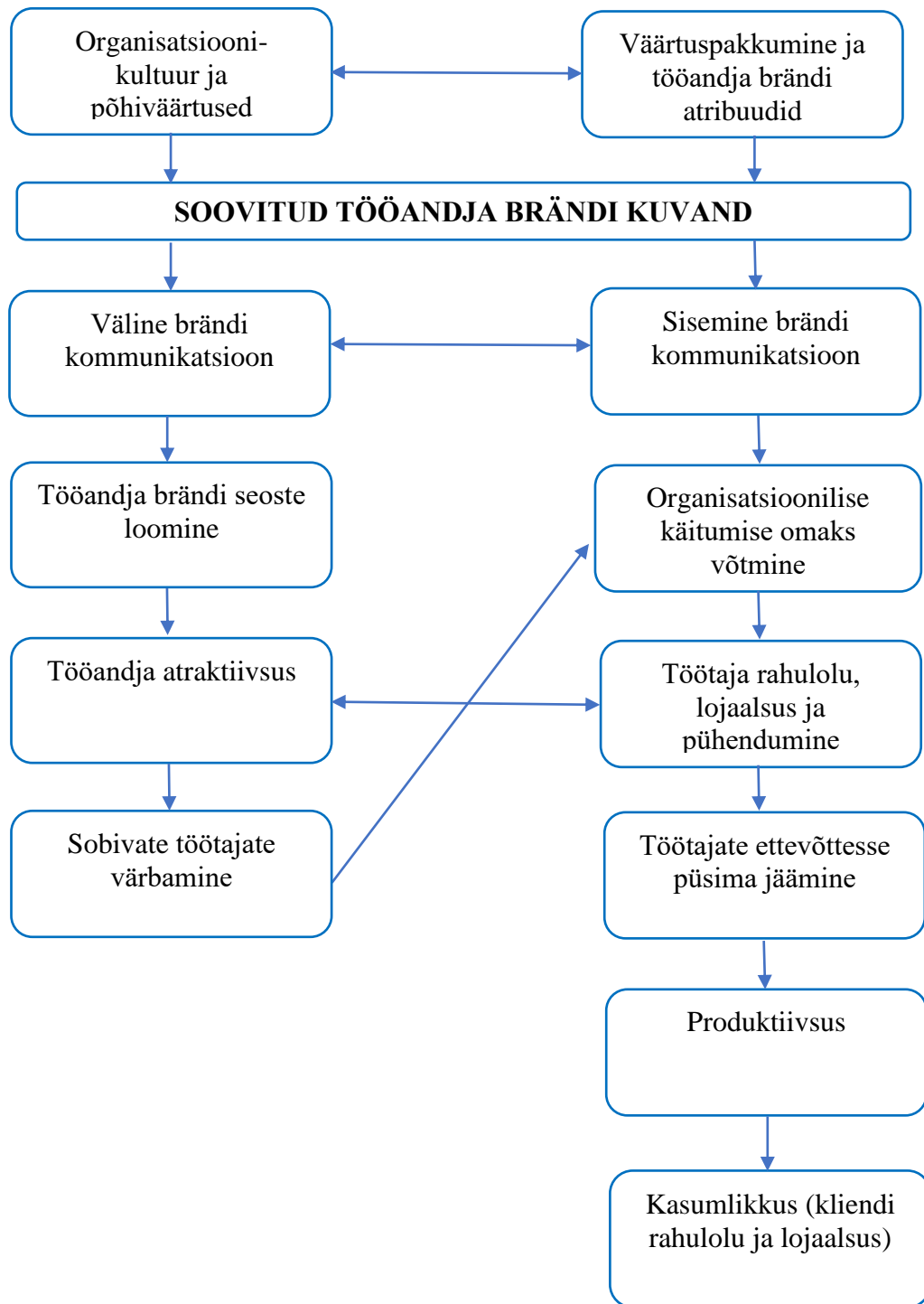
Allikas: autorite koostatud (Mosley 2014, Gray 2008, Martin 2011, Kucherov ja Zavyalova 2012 põhjal)

Tööandja brändingu käsitlustes leidub palju erinevaid tööandja brändi definitsioone, kuid enamus neist saab jaotada kolme erinevasse kategooriasse ehk tööandja bränd kui lubadus, tööandja bränd kui soovitud kuvand ning tööandja bränd kui mõtted ja tunded (Mosley 2014). Erinevatest definitsioonidest lähtuvalt võib öelda, et tööandja bränd on kuvand ettevõttest ning määratleb kuidas organisatsiooni tajutakse tööandjana nii ettevõtte siseselt kui väliselt, hoolimata sellest, kas see kuvand vastab organisatsiooni tegelikkusele või mitte. Igal ettevõttel on tööandja bränd, isegi kui seda teadlikult ei arendata (Mosley 2014). Kui organisatsioonid ei pööra tähelepanu oma tööandja brändile, siis kujundatakse nende brändid ilma nendeta.

Uute tehnoloogiate ja interneti arenguga on inimestel tekkinud laiaulatuslik juurdepääs teabevahetusele, blogimisele ja sotsiaalsetele võrgustikele, kus avalikult jagada ja tutvuda töökoha ja tööga seotud kogemustega. Vahetust kogemusest lähtuvat teavet peetakse üldiselt kõige usaldusväärsemaks, samas kui isiklikest allikatest ja erapooletutelt kommentaatoritelt saadud teavet peetakse usaldusväärsemaks kui ettevõtte loodud teavet (Wallace *et al.* 2014). Selline info on suure mõjuga inimeste ootustele ja hinnangutele ning võib väga kiiresti kujundada tööandja brändi viisil, mida organisatsioonid ei ole ette näinud (Cascio, Graham 2016). Seega on eriti oluline, et ettevõtted tegeleksid sihipäraselt selle nimel, et juhtida töötajate, potentsiaalsete töötajate ja seotud huvirühmade teadlikkust ja arusaamu konkreetsest ettevõttest (Sullivan 2004; Sokro 2012).

Tööandja bränd on kõigi brändiga seotud tegevuste lõpptulemus ning tööandja bränding protsess selle tulemuseni jõudmiseks. Seega hõlmab tööandja bränding kõiki otsuseid, mis puudutavad tööandja brändi planeerimist, loomist, juhtimist ja kontrollimist ning vastavaid tegevusi, et mõjutada positiivselt soovitud sihtrühmade tööandja eelistusi (Petkovic 2009, viidatud Wallace *et al.* 2014 kaudu).

Nii nagu ei ole kindlat tööandja brändi definitsiooni, ei ole ka ühtset tööandja brändingu protsessi ja tulemusi kirjeldavat joonist. Käesoleva magistritöö autorid tutvusid tööandja brändingu erinevate teoreetiliste käsitlustega ja uuringute tulemustega ning tuvastasid tööandja brändi mõju organisatsiooni erinevatele positiivsetele tulemustele. Nende tulemuste ilmestamiseks koostasid autorid alloleva protsessijoonise (joonis 1).



Joonis 1. Tööandja brändingu protsess ja tulemused

Allikas: autorite koostatud (Sullivan 2004; Davies 2008; Chhabra, Sharma 2014; Backhaus, Tikoo 2004; Edwards 2010; Gaddam 2008; Barrow, Mosley 2005; Biswas, Suar 2013)

Erinevad uuringud on välja toonud, et tänu tugevale tööandja brändile suureneb erinevate huvigruppide teadlikkus tööandja brändist (Sullivan 2004), tööandja eristub konkurentidest (Davies 2008) ning suureneb organisatsiooni atraktiivsus (Chhabra, Sharma 2014), mis omakorda suurendab sobivate tööle kandideerijate hulka. Lisaks mõjutab tööandja bränd töötajate pühendumust, seotust tööandjaga, lojaalsust ja rahulolu (Backhaus, Tikoo 2004; Sullivan 2004; Edwards 2010; Gaddam 2008; Davies 2008; Chhabra, Sharma 2014), mis aitab kaasa töötajate hoidmisele organisatsioonis (Gaddam 2008). See omakorda tõstab töötajate tulemuslikkust (Backhaus, Tikoo 2004; Edwards 2010; Gaddam 2008), suurendades seeläbi ka klientide rahulolu (Barrow, Mosley 2005) ja lõpptulemusena ettevõtte kasumlikkust (Gaddam 2008; Biswas, Suar 2013).

Nagu jooniselt 1 on näha, juhib tööandja bränd erinevate huvigruppide teadlikkust ja arusaamu, mis omakorda hõlbustab töötajate värbamist, arendamist, ettevõttes hoidmist ning aitab kaasa töötajate tulemuslikkusele ja ettevõtte kasumlikkusele. Ehk kokkuvõtvalt võib öelda, et tööandja brändi loomisel kolm peamist saadavat kasu ettevõttele on seotud värbamisvõimekuse, töötajate ettevõttes hoidmise ja tulemuslikkusega. Järgnevalt kirjeldavad autorid tööandja brändingu protsessi lähemalt.

Tugeva tööandja brändi loomise aluseks on teadlik brändi kuvandi kujundamine. Tööandja brändingu üks eesmärk on positiivsete ja atraktiivsete brändi tajude (*associations*) loomine praegustele ja potentsiaalsetele töötajatele ning see on üks paljudest mainega seotud teguritest, mis annab konkurentsieelise (Backhaus 2016). Brändi tajud on mõtted ja ideed, mida brändi nimi tarbija meeles tekitab (Aaker 1991, viidatud Backhaus ja Tikoo 2004 kaudu) ning need tegurid mõjutavad brändi kuvandit (Backhaus, Tikoo 2004). Tööandja brändiga seotud tajud sisaldavad nii instrumentaalseid kui ka sümboolseid elemente. Instrumentaalsed tegurid on objektiivne teave ettevõttes töötamise kohta (hüvitis, kasud, asukoht või tööaeg). Sümboolsed tegurid võivad sisaldada näiteks ettevõtte tunnuseid nagu innovatiivsus ja prestiiž. Need on iseloomuomadused mis tunduvad töötajale või potentsiaalsele töötajale huvitavad või atraktiivsed. (Backhaus, Tikoo 2004; Backhaus 2016; Robertson, Khatibi 2012)

Backhaus ja Tikoo (2004) kohaselt on tööandja bränding sisuliselt kolmeastmeline protsess. Esiteks loob ettevõtte kontseptsiooni tööandja väärtuspakkumise kohta, mis peab edastama tõese sõnumi selle kohta, millist väärtust ettevõtte oma töötajatele pakub. Väärtuspakkumise väljatöötamisele järgneb selle väline turundamine, et kõita soovitud sihtgrupi tähelepanu. Kolmandaks sammuks on tööandja brändi „lubaduse“ kandmine ettevõttesse ja selle muutmine organisatsiooni kultuuri osaks.

Seega algab tööandja brändingu protsess väärtuspakkumise loomisest, mis on tööandja brändi keskseks sõnumiks. Tööandja väärtuspakkumine ehk tööandja brändi lubadus on kogum materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest, mis eristavad konkreetset tööandjat oma konkurentidest ja aitavad motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalne. Samuti mõjuvad need hüved ja omadused potentsiaalsetele töötajatele tööandja valikul ihaldusväärseks. (Stubender-Lõugas 2011) Kui tööandja kuvand määratleb ettevõtte maine omaduste poolest, millega ettevõtet seostatakse, siis väärtuspakkumine kirjeldab neid omadusi, mida ettevõtte soovib, et temaga tulevikus seostatakse (Mosley 2014).

Väärtuspakkumise loomisel on esimeseks sammuks olemasolevate organisatsiooni väärtuste, kultuuri, konkurentsi, personalistrateegia ja teiste poliitike, tööandja tugevuste analüüsimine ja olemasoleva tööandja kuvandi kindlaks määramine (Chhabra, Sharma 2014). Seejärel luuakse kontseptsioon selle kohta, millist väärtust ettevõtte oma töötajatele pakub. Tööandja bränd peaks vastama järgnevatele küsimustele: „Miks peaks keegi, kes on oma töös tõeliselt hea, tahtma tulla tööle teie ettevõttesse?“ ja „Kuidas kavatsete neid endaga hoida kauem kui paar aastat?“ (Botha *et al.* 2011).

Väärtuspakkumine peaks andma realistliku pildi organisatsiooni põhiväärtuste ja kultuuri kohta (Backhaus, Tikoo 2004) ning selgitama nii seda, milliseid hüvesid tööandja oma tulevastele ja praegustele töötajatele pakub, kui ka seda, mida tööandja töötajatelt ootab (Mosley 2007). Tööandja ootused töötajatele on seotud tarbija brändi ehk klientide ootuste täitmisega ning sellest tulenevalt korporatiivse maine kujundamisega (Mosley 2007).

Oluline on ettevõtte positsioneerimine, et leida väärtus või tugevus, mille poolest soovitakse tööturul silma paista ehk millega soovitakse, et potentsiaalsed ja

olemasolevad töötajad tööandjat peamiselt seostaksid (Mosley 2014). Väga oluline on ka sihtgrupi kindlaks määramine ja selle tundmaõppimine, et suunata õige brändi sõnum õigele sihtrühmale.

Edwardsi (2010) sõnul eelistavad inimesed organisatsioone kus nende huvid ja väärtused on vastavuses organisatsiooni väärtusega. Botha *et al.* (2011) uuringud kinnitasid, et tööandja brändi mõjutavad teatud sihtrühmade vajadused, eristuv tööandja väärtuspakkumine ja inimeste juhtimise strateegiad. Milkovitši ja Newmani (2008) uurimistulemused kinnitavad, et kandidaadid on huvitatud ettevõtetest, kes pakuvad kasusid, mis vastavad nende loomulikele eelistustele või vajadustele.

Väärtuspakkumise väljatöötamisele järgneb tööandja brändi sõnumi väline- ja sisemine kommunikatsioon ehk tugeva tööandja brändi kuvandi kujundamine. Autorid peavad oluliseks välja tuua, et kui algselt oli tööandja brändi välise kuvandi eesmärk lihtsalt organisatsiooni eristamine tööturul, et kõita soovitud sihtgrupi tähelepanu ja olla nende jaoks atraktiivne, siis tänaseks on fookus suunatud eelistatud tööandja maine saavutamisele (Arachchige, Robertson 2011).

Seega loob väline tööandja bränding ettevõtte kui eelistatud töökoha kuvandi ja võimaldab seeläbi ligi meelitada kõrgelt kvalifitseeritud töötajaid. Eelistatud töökoha kontseptsiooni aluseks on põhimõte, et töötajad otsustavad teadlikult konkreetsetes ettevõttes töötamise kasuks ning tegemist ei ole mitte ainult organisatsiooniga, kus nad soovivad töötada, vaid soovitaksid seda kui head tööandjat ka tööd otsivale sõbrale. (Tanwar, Kumar 2019)

Välise brändinguga tuleb selgelt edastada organisatsioonikultuur ja väärtused, sest isiku ja organisatsiooni sobivuse teooria kohaselt potentsiaalsed töötajad võrdlevad tööandja brändi maine sobivust oma vajaduste, isiksuse ja väärtustega (Backhaus, Tikoo 2004). Hästi kommuniqueeritud tööandja bränd võimaldab töötajatel otsustada, kas nende isiklikud väärtused ja organisatsioonilised väärtused on omavahel kooskõlas.

Sotsiaalse identiteedi teooria toetab seost tööandja brändi kuvandi ja atraktiivsuse vahel. Inimeste eneseteadvus tuleneb nende kuuluvusest teatud sotsiaalsetesse gruppidesse. Kui potentsiaalsed töötajad leiavad tööandja kuvandi suhtes positiivseid aspekte, siis on

tõenäolisem, et nad soovivad ettevõttega ühineda uskudes, et liikmelisus aitab kaasa nende eneseteadvuse tõusule. (Backhaus, Tikoo 2004)

Tööandja brändi tajud moodustavad brändi kuvandi, mis omakorda mõjutab ettevõtte atraktiivsust. Backhaus ja Tikoo (2004) toovad välja, et võimalus kasutada brändi potentsiaalsetele töötajatele sümbolsete kasude edastamiseks, muudab tööandja brändi eriti kasulikuks. Sümbolised kasud ehk brändi esindatud ideed või tunded, mängivad olulist rolli inimese isiklikus ja sotsiaalses maailmas tähenduste andmisel. Sümbolsete tegurite tähtsus suureneb, kui brändide vahelised funktsionaalsed erinevused on piiratud. Sageli on sama tööstusharu tööga seotud tegurid sarnased ja seetõttu on organisatsioonidel raske eristuda oma konkurentidest. Sellises keskkonnas tööandja brändingu kasutamine sümbolse kasu edastamiseks võib olla eriti kasulik soodsa tööandja kuvandi kujundamisel. (Backhaus, Tikoo 2004)

Seega edukas väline tööandja bränding suudab meelitada töötajaid, kelle väärtused on kõige paremini kooskõlas ettevõtte omadega ning annab ettevõttele suurema valikuvõimaluse leida ootustele vastavad töötajad. Ka uuringud (Collins, Han 2004; Dineen, Allen 2016) on näidanud, et välise tööandja brändingu abil suureneb ettevõtte jaoks sobivamate tööle kandideerijate hulk. Iga ettevõtte vajab organisatsiooni väärtustele vastavaid, pühendunud ja kompetentseid töötajaid, et oma ärieesmärke täita ning tarbijatele antud lubadusi ellu viia.

Tööandja brändi sisemise kuvandi eesmärk on kinnitada, et ettevõtte on hea koht töötamiseks ja saavutada oma olemasolevate töötajate rahulolu, pühendumus, lojaalsus ja produktiivsus (Berthon *et al.* 2005; Robertson, Khatibi 2012; Backhaus 2016; Tanwar, Prasad 2106). Sisemise brändingu kaudu kantakse brändi “lubadus” ettevõttesse ning muudetakse see organisatsiooni kultuuri osaks. Mosley (2007) sõnul on väga oluline väärtuste ettevõttesisene kommunikeerimine ja tagamine, et need vastaks töötajate vajadustele ja soovidele ning kajastuksid töötajate igapäevases töökogemuses.

Brändi lojaalsus on seotus, mis tarbijal on brändiga (Aaker 1991, viidatud Backhaus Tikoo 2004 kaudu). Brändi lojaalsuse keskmes on positiivne vahetussuhe, mis tuleneb usalduse loomisest toote ja tarbija vahel. Samamoodi võib kujuneda töötaja lojaalsus

tööandja brändile. Tööandja brändi lojaalsust võib kujundada käitumuslik element, mis on seotud organisatsioonikultuuriga või hoiakud, mis on seotud organisatsioonilise identiteediga. Tööandja brändingut kasutatakse sageli organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilise identiteedi mõjutamiseks ning omakorda mõjutab see tööandja brändi lojaalsust. Tööandja brändi lojaalsus on sarnane organisatsioonilise pühendumusega. Tööandja brändi tingimustes tähendab see seda, et töötaja tunneb end ettevõttega seotuna. (Backhaus, Tikoo 2004)

Tööandja sisemine bränding aitab kaasa unikaalse töötajaskonna loomisele, mida teistel ettevõtetel on raske kopeerida (Mosley 2007). Juhtide keskne ülesanne on tulemusliku ja toetava organisatsioonikultuuri arendamine ja säilitamine. Organisatsiooni sisemise turundustegevuse eesmärk on luua kultuur, mis tugevdab soovitud töökäitumist ja toetab individuaalset tööelu kvaliteeti. Mida rohkem kultuur toetab tööelu kvaliteeti, seda tõenäolisem on, et kultuur suurendab organisatsioonilist pühendumust. (Backhaus, Tikoo 2004) Jätkusuutlik tööandja bränd on seotud jätkusuutlike inimressursside praktikatega (Backhaus 2016).

Eelnevalt mainituga seoses luuakse ka ainulaadne töökoha kultuur, mis lähtub ettevõtte ärieesmärkidest (Cascio, Graham 2016). See omakorda aitab kaasa olemasolevate töötajate motiveerimisele ja ettevõttes hoidmisele, kes edaspidi tegutsevad ka vastavalt oma ettevõtte brändi "saadikutena" välistele huvigruppidele (Tanwar, Prasad 2016). Sellest tulenevalt aitab tööandja sisemine bränding kaasa ka välisele brändingule. Töötajate brändi toetav käitumine mõjub positiivselt nii brändi mainele, ettevõtte mainele kui ka kliendi brändi rahulolule. Brändi saadikute kaudu on tööandjatel võimalus meelitada ja säilitada parimaid andeid (Mosley 2015; Tanwar, Prasad 2016). Seega lisaks brändi lubaduste edastamisele hõlmab tööandja bränding ka pikaajalist töötamise kogemuse juhtimist (Backhaus, Tikoo 2004; Mosley 2007).

Ettevõtte tööandja brändi loomine ja arendamine sünnib läbi erinevate osakondade koostöö, kuid Cascio ja Grahami (2016) arvates on sisemise tööandja brändingu juhtimine just ettevõtte personaliosakonna võtmetähtsusega strateegiline roll ning turundusosakond keskendub välise tööandja brändingu tegevustele. Kui tööandja brändi juhtimise fookuses on mitte ainult reklaamimine ja suhtlemine, vaid kogu brändi kogemus, siis on personalijuhtimise meeskond kõige sobivamal positsioonil tööandja

brändi haldamiseks, et kujundada ja mõjutada kogu töötaja töötamise kogemust (Mosley 2014).

Ettevõtte poolt soovitud eesmärkide saavutamiseks peab tööandja bränd vastama kolmele kriteeriumile: olema kooskõlas tegelikkusega organisatsioonis, eristuma konkureerivatest tööandjatest, ning olema atraktiivne sihtrühma liikmetele (Ambler, Barrow 1996; Backhaus, Tikoo 2004; Maxwell, Knox 2009). Tööandja brändingu tegevustes üheks keerulisemaks ülesandeks on tegelikkusega kooskõla tagamine ehk ettevõttesiseste hoiakute ja uskumuste ning tööandja brändi väliste sõnumite omavahelise vastavuse tagamine (Martin *et al.* 2005). Uuringud on kinnitanud, et tööandja brändi sõnumite edastamine on võtmetähtsusega, et mõjutada positiivselt tööandja brändi tajumist (Bowd 2006; Knox, Bickerton 2008), kuid samas on see ka tööandja brändi juhtimise üheks peamistest väljakutsest (Botha *et al.* 2011).

Nagu eelpool kirjutatud on välise tööandja brändi edasikandjad ja saadikud just ettevõtte olemasolevad töötajad. Nende käitumine võib tugevdada tööandja brändi poolt reklaamitud väärtusi või väärtustega vastuolus olles õhnestada brändi sõnumite usaldusväärsust (Berthon *et al.* 2005). Maxwell ja Knox (2009) on oma uuringus leidnud, et potentsiaalsed ja olemasolevad töötajad tajuvad tööandja brändi erinevalt. Samuti erinevad tööandjate brändi uskumused nende kahe sihtrühma vahel (Lievens 2007). Maxwelli ja Knoxi (2009) sõnul saavutatakse tööandja brändi soovitud kasu ainult siis, kui olemasolevad töötajad peavad oma organisatsiooni heaks tööandjaks. Tööandja brändi välja töötamiseks peavad juhid mõistma, mis muudab tööandja olemasolevate töötajate jaoks atraktiivseks ehk mida olemasolevad töötajad väärtustavad. Berthon *et al.* (2005) määratleb tööandja atraktiivsuse kui eeldatava kasu, mida töötaja näeb konkreetsetes organisatsioonis töötamises.

Uurijad on välja toonud tööandja brändi mõõtmed ehk väärtused, mida tööandjad pakuvad ning mida endised, praegused ja potentsiaalsed töötajad hindavad tööandja juures. Kõigepealt määratlesid Ambler ja Barrow (1996) tööandja brändi kui kolmemõõtmelise kontseptsiooni, mis koosnes funktsionaalsetest kasudest, majanduslikest kasudest ja psühholoogilistest kasudest. Need mõõtmed on vastavuses kasudega mida traditsiooniline bränd pakub tarbijale. Berthon *et al.* (2005) arendasid neid mõõtmeid edasi ning valideerisid viiemõõtmelise skaala “*EmpAct*” tööandja poolt

pakutavate väärtuste hindamiseks. Skaala koosneb viiest tunnusest: sotsiaalne, huvipakkuv, rakenduslik, arengualane ning majanduslik väärtus. Dabirian *et al.* (2017) poolt läbiviidud uuringuga lisandusid skaalale veel juhtimise ning töö- ja vabaaja tasakaalu väärtus. Kirjanduses on neid mõõtmeid nimetatud ka tööandja brändi võtmekomponentideks (Maheshwari *et al.* 2017). Tabel 2. annab lühiülevaate mõõtmetest.

Tabel 2. Tööandja brändi poolt pakutavate väärtuste mõõtmed

Tööandja brändi mõõde	Väärtuse kirjeldus
Sotsiaalne väärtus	töö sotsiaalsed elemendid
Huvipakkuv väärtus	huvitavad ja väljakutseid pakkuvad tööülesanded
Rakenduslik väärtus	mil määral oskusi saab rakendada mõtekalt
Arengualane väärtus	professionaalse arengu võimalused
Majanduslik väärtus	hüvitamisega seotud majanduslikud küsimused
Juhtimise väärtus	juhtimise roll
Töö- ja vabaaja tasakaalu väärtus	töö- ja vabaaja tasakaal

Allikas: autorite koostatud (Ambler, Barrow 1996; Dabirian *et al.* 2017 põhjal)

Käesoleva magistr töö autorite arvates on eelpool kirjeldatud tööandja brändi mõõtmete skaala tööandjatele heaks vahendiks, et määrata kindlaks nii värbamis- kui ka töötajate ettevõttes hoidmisega seotud tegevuste fookusvaldkonnad. Sisulisemalt käsitletakse neid mõõtmeid antud peatüki järgmises alapunktis.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tugev tööandja bränd toob organisatsioonile mitmesuguseid kasusid, eriti just tegevuskulude kokkuhoiu osas. On teada, et 65% tegevuskuludest tulenevad inimressursside kuludest, mistõttu nende haldamine muudab ettevõtte tegevuse kasumlikumaks (Sokro 2012). Maroko ja Uncles (2008) on leidnud, et ettevõttepõhised tegurid avaldavad töötajatele rohkem mõju kui ametikohaga seotud tegurid, seega on ettevõtte tugev identiteet ja hea maine tööandjana olulised tegurid kandidaatide ligimeelitamisel. Lievens ja Slaughter (2016) toovad välja, et organisatsiooni hea maine ja positsioon tööturul määravad töökoha atraktiivsuse, mis võimaldab ettevõttesse meelitada kvaliteetseid talente. Seega tööandja brändingu tulemusel suureneb parema kvaliteediga kandideerijate hulk ning samal ajal vähenevad töötaja omandamisega seotud kulud, näiteks kandidaatide värbamisel tehtavad

reklaamikulud. Cable ja Turban (2003) on oma uuringus leidnud, et tugeva mainega organisatsioonis töötamiseks aktsepteeriksid inimesed 7% madalamat palka. Seega on tugeva tööandja brändiga ettevõtetel võimalik pakkuda madalamat palka võrreldes nõrgema tööandja brändiga konkurentidega. Lisaks aitab tugev tööandja bränd kaasa töötajate pühendumise suurenemisel ja ettevõttes hoidmisele, mille tõttu suureneb ettevõtte produktiivsus (Robertson, Khatibi 2012).

1.2. Töötajate ettevõttes hoidmist soodustavad tegurid ja seos tööandja brändinguga

Ettevõtete edu sõltub mitte ainult andekate töötajate ettevõttesse meelitamisest, vaid ka olemasolevate töötajate ettevõttes hoidmisest. Võtmetöötajate lojaalsus on ettevõtte pikaajalise toimimise ja edu jaoks kriitilise tähtsusega. Samal ajal on töötajad muutunud paindlikumaks ja mobiilsemaks ning ei piirdu enam ainult ühe tööandja juures töötamisega. Töötajatel on laiaulatuslikud valikud töökohtade vahetamiseks, mistõttu tööandjate jaoks muutub töötajate hoidmine ettevõttes järjest suuremaks väljakutseks (Hillebrandt 2013; Hadi, Ahmed 2018). Ettevõtted saavad üha rohkem aru, et kogu värbamisse investeeritud raha, aeg ja muud kulud ei tasu end ära, kui uued inimesed püsivad ettevõttes vaid lühiajaliselt.

Ettevõttest lahkunud töötaja asendamine tähendab ettevõttele suuri kulusid. Näiteks töötajate asendamise kulud võivad sageli ulatuda 90 protsendilt 200 protsendini praeguse töötaja aastapalgast (Allen *et al.* 2010). Organisatsioonid investeerivad töötajate värbamis- ja valimisprotsessi ning veelgi rohkem väljaõppesse ja aja jooksul nende arendamisse. Selliste investeeringute tasuvuse saamiseks peavad organisatsioonid hoidma hästi koolitatud töötajaid, et nad jääksid töökohale maksimaalseks ajaks ja aitaksid tõhusalt kaasa organisatsiooni edule. (Dechawatanapaisal 2017) Lisaks majanduslikele kuludele mõjutab töötajate pidev vahetumine ka töötajate omavahelist koostööd, motiveeritust ja töömoraali (Dabirian *et al.* 2017), mille mõjul väheneb nii töö kvaliteet kui ka produktiivsus (Dechawatanapaisal 2017). Heade töötajate hoidmine ettevõttes kindlustab hea müügi, rahulolevad kliendid ja kolleegid, efektiivsema uute töötajate leidmise ning organisatsioonis sügavalt juurdunud teadmised ning oskused.

Tööandja bränding on üheks juhtimisstrateegiaks, mida võiks kasutada kvaliteetse tööjõu ettevõttes hoidmiseks (Biswas, Suar 2016). Töötajate hoidmist organisatsioonis (retention) on defineeritud kui „protsessi, milles töötajaid julgustatakse jääma organisatsiooni maksimaalseks ajaks või projekti lõpuni” (Das, Baruah 2013: 8). Hadi ja Ahmed (2018: 3) on defineerinud töötajate hoidmist kui organisatsiooni “süsteemaatilist püüdlust luua ja soodustada keskkonda, kus töötajate erinevatele vajadustele suunatud poliitika ja praktikad julgustavad töötajaid tööle jääma”.

Tööandja bränding võimaldab tööandjal inimestele näidata, et ettevõtte on suurepärane koht töötamiseks (Hadi, Ahmed 2018) ning tööandja bränd mõjutab suurel määral töötaja otsust, kas püsida ettevõttes tööl või lahkuda (Ahmad, Daud 2016). Suikkanen (2010) leiab, et tööandja bränding on üheks töötajate ettevõttes hoidmise meetodiks, sest töötamise kogemuse kujundajana, soodustab see hea töökeskkonna kujunemist, vähendades samal ajal vabatahtlikku tööjõu voolavust. Uuringud on kinnitanud, et kui organisatsioonid võtavad vastu ja rakendavad asjakohaseid töötajate hoidmise strateegiaid, jäävad töötajad kindlasti organisatsiooni ja töötavad eesmärkide edukaks täitmiseks (Das, Baruah 2013).

Taylor (2010, viidatud Cahill 2018 kaudu) toob välja mõned põhjused, kuidas efektiivne tööandja bränding aitab kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes. Esiteks, tänu tööandja brändingule paraneb töötajate arusaam oma tööandjast ning võrreldes konkurentidega nähakse oma tööandjat varasemast soodsamas valguses. Teiseks, töötajad märkavad, et neile pakutavad hüved on tööstusharu keskmisest paremad. Kolmandaks, töötajatel tekib positiivne emotsionaalne suhe oma tööandjaga, sealhulgas näiteks enesehinnangu paranemine ja uhkus oma organisatsiooni kuuluvuse üle. See annab aluse lojaalsustunde tekkimisele, mis on üks töötajate ettevõttes hoidmise peamistest teguritest.

Üheks aluseks töötajate hoidmisele ettevõttes võib võtta psühholoogilise lepingu (*Psychological Contract*) teooria. Cascio ja Graham (2016) toovad välja, et kui vaadelda brändi kui lubadust, siis on tööandja bränd kui lubadus töötajale, mida tuleb täita. Potentsiaalsed töötajad võrdlevad tööandja brändi lubaduses väljendatud või eeldatavaid funktsionaalseid, majanduslikke ja psühholoogilisi eeliseid oma vajadustega, et teha kindlaks, kas nad sobivad organisatsiooniga (Foster *et al.* 2010). Seetõttu peavad ettevõtted pakkuma täpseid brändi sõnumeid oma töökultuurist,

väärtustest ja identiteedist, et moodustada pakutava psühholoogilise lepingu realistlik eelvaade (Foster *et al.* 2010).

Edwards (2010) märgib, et brändikesksed inimressursside juhtimistavad moodustavad osa psühholoogilisest lepingust, mis esindab seda, mida organisatsioon pakub töötajate pühendumuse ja tulemuslikkuse eest. Töötajad on esimesed, kes teavad, kas ettevõtte täidab oma tööandja brändi lubadusi (Biswas, Suar 2016). Kui tööandja ei suuda oma tööandja brändi lubadust täita, toob see kaasa töötajate negatiivse hinnangu ja võib põhjustada nende organisatsioonist lahkumise (Backhaus, Tikoo 2004). Teisest küljest peavad ettevõtted mõistma ka töötajate ettekujutusi tööandja kohustustes psühholoogilises lepingus, et tuvastada ja käsitleda puudusi nii värbamis- kui ka töötajate ettevõttes hoidmise strateegiates (Ito *et al.* 2013).

Hadi ja Ahmed (2018) võtavad töötajate hoidmist mõjutavate tegurite uurimisel aluseks sotsiaalse vahetuse teooria (*Social Exchange theory*) ja vastastikkuse teooria (*Reciprocity theory*). Nad toovad välja, et sotsiaalse vahetuse teooria kohaselt, kui tööandja või ettevõtte pakub oma töötajatele väärtust (näiteks kooolitus- ja arenguvõimalusi), toob pakkumine kaasa töötajate lojaalsuse ja ustavuse kasvu. Tööandja ja töötajate vaheline sotsiaalne vahetus on kahesuunaline protsess ja otseselt seotud organisatsiooni maine säilitamisega, selle tuleviku ja optimistliku kuvandiga. Kui tööandja pakub oma töötajatele väärtusi, on töötajad moraalselt kohustatud jääma motiveerituks ja ustavaks ettevõttele, tõestades, et see on vastastikune protsess. Teooria põhjal on eeldatud, et organisatsioon peab säilitama tugeva tööandja brändi, mida on võimalik saavutada ainult oma põhiväärtuste, visiooni ja missiooni kaudu töötajates tugevat kuuluvustunnet luues. Seega, vastastikkuse teooria kohaselt, ettevõtetele kellel on tugev tööandja bränd, tasuvad töötajad kõrgema lojaalsuse ja pühendumusega, suurendades seeläbi töötajate hoidmise taset ettevõttes (Hadi, Ahmed 2018).

Tanwar ja Prasadi (2016) uuringud tõid välja positiivse seose tööandja brändingu tulemuste ehk tööga rahulolu ja psühholoogilise lepingu ning töötajate ettevõttes hoidmise vahel. Lisaks leiti positiivne seos tööandja brändi ja organisatsioonilise pühendumuse vahel, mis omakorda aitab kaasa brändi propageerimise (*brand advocacy*) arendamisele. Ka Maxwell ja Knox (2009) leidsid, et tööandja bränding suurendab töötajate rahulolu ja pühendumust.

Töötajate kaasamisel on oluline roll pühendumuse suurendamisel, sest töötajad, kes on rohkem kaasatud ja panustavad organisatsioonikultuuri, jäävad tõenäoliselt organisatsiooni pikemaks ajaks. 2004. aastal *Corporate Leadership Council* (viidatud Zhang, Stewart 2017 kaudu) poolt läbi viidud uuringust, kus osales 50 000 töötajat 27 riigist, selgus seos töötajate kaasatuse ja töötajate ettevõttes hoidmise vahel. *Gallup* (2013, viidatud Zhang, Stewart 2017 kaudu) poolt 142 riigis läbi viidud töökohtade uuringust selgus, et ainult 13% tööjõust on tööga haaratud (*engaged*) ja 20% uuringus osalenud töötajatest olid aktiivselt mittekaasatud (*actively disengaged*), mis põhjustab negatiivset atmosfääri tööl.

Corporatate Leadership Council (2004, viidatud Zhand, Stewart 2017 kaudu) uuris tegureid, mis mõjutavad töötajate kaasatust ning jagasid need erinevateks teemadeks: juhtimine ja eestvedamine, rahalised hüved, mitterahalised hüved, sisseelamisprogramm, õppimis- ja arenguvõimalused ning organisatsioonikultuur. Antud uuringust ilmneb, et tegemist on paljuski samade teguritega, mis on tuvastatud ka tööandja brändi mõõtmelena.

Töötajate ettevõttes hoidmine saab tegelikult alguse juba värbamisprotsessis. *Talent Keepers* (2013, viidatud Zhang, Stewart 2017 kaudu) uuring tõi välja, et suur osa (52%) tööjõuvoolavusest toimub esimese töö aasta jooksul (järgnevatel aastatel on see 27%). Ebaefektiivsel värbamisel ja sisseelamisprotsessil on selles suur roll. Oskuste mittevastavus töö poolt esitatud nõuetele (37%) ning töökohustuste ja tööaja mittevastavus ootustele (30%) on peamised põhjused miks töötajad varakult tööandja juurest lahkuvad.

Biswas ja Suari (2013) uuring tõi välja realistlike töökirjelduste (*realistic job preview*) positiivse mõju tööandja brändile. See tähendab, et lisaks positiivsete töö omaduste kirjeldamisele (näiteks töötasu, hüved, arenguvõimalused), peavad värbajad rääkima tööle kandideerijatele ka vähem meeldivatest tööga seotud aspektidest. Realistlikud töökirjeldused aitavad potentsiaalsel töötajal paremini mõista tööandja ootusi ja oma sobivust töökohale. Ühest küljest võib see vähendada tööle kandideerijate arvu, kuid teisest küljest aitab see vähendada ka nende inimeste arvu, kes töökohale ei sobi. Realistlike töökirjelduste abil värvatud töötajate töösooritus on parem, rahulolu suurem ning ka nende töölt lahkumise tõenäosus väiksem. Tööandja jaoks aitab see omakorda

vähendada koolituse- ja tööjõu voolavusega seotud kulusid (Backhaus, Tikoo 2004) ning pikemas perspektiivis aitab kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes.

Uue töötaja sisseelamisprogramm on tõhusa tööandja brändi juhtimise oluline omadus. Uute töötajate sisseelamise protsess, st nende abistamine uute tööolukordade tundmaõppimisel ja nendega kohanemisel, on kriitilise tähtsusega, kuid sageli tööandjate poolt alahinnatud (Cascio, Graham 2016). *Aberdeen Group* (2012, viidatud Mosley 2014 kaudu) poolt 200 ettevõtte hulgas läbi viidud uuring tuvastas, et väga head sisseelamisprogrammi pakkuvad tööandjad suutsid ettevõttes hoida 86% esimese-aasta töötajatest, samal ajal kui teistel ettevõtetel oli see määr kõigest 56%. Oluline on see, et töötaja sisseelamisprogramm ei oleks lihtsalt esimesel või teisel päeval tehtav ringkäik ettevõtte erinevatesse osakondadesse, vaid põhjalikum ja strateegilisem programm uute töötajate integreerimiseks organisatsiooni ning integratsiooni õnnestumiseks vajalike vahendite ja teabe pakkumiseks (Friedman 2006; Lavigna 2009, viidatud Zhang, Stewart 2017 kaudu). Uute töötajate väljaõppe ja ettevõttes hoidmise juures on oluline roll mentorlus ning halb mentorlus on paljudes tööstusharudes üheks töötajate liikumise põhjuseks (Zhang, Stewart 2017).

Tagasiside andmine aitab samuti kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes. Tagasiside on ükskõik millise tulemuslikkuse juhtimissüsteemi kriitiline osa ning empiirilised uuringud on näidanud, et tugeva tulemuslikkuse juhtimissüsteemiga organisatsioonid ületavad 51% tõenäolisemalt oma konkurentide finantstulemuste osas, ja 41% tõenäolisemalt muude näitajate osas (nt klientide rahulolu, töötajate ettevõttes hoidmine, toodete või teenuste kvaliteet). Nagu koolituse ja arenduse puhul, nii annab ka regulaarne ja konstruktiivne tagasiside täiendavat tõestust organisatsiooni pühendumusest oma töötajate personaalsele ja professionaalsele arendamisele. See on positiivse tööandja brändi põhitunnus ning aitab kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes (Cascio, Graham 2016).

Üllataval kombel on akadeemilised uuringud tööandja brändi kohta rohkem seotud potentsiaalsete töötajate ligitõmbamisega ning tööandja brändi mõju töötajate hoidmisele on vähe uuritud (Kuchеров, Zavyalova 2012).

Sengupta *et al.* (2015) uuring tuvastas, et väärtuspakkumine on tööandja brändi selgroog ja aitab kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes. Tüzüner ja Yüksel (2009) on leidnud, et tööjõuvoolavus kasvab ja tööga rahulolu väheneb, kui töötajate erinevatele vajadustele ei ole tähelepanu pööratud. Gaddam (2008) täiendab, et tööandja bränd peaks kajastuma töötaja igas töötamise kogemuse etapis ning edendama pakutavaid väärtusi (sealhulgas karjääri kujundamist, töökeskkonda, hüvitisi, sotsiaalset ja vaimset rahulolu), et aidata kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes. Ka Crawford (2015) väidab, et töötajate motiveerimiseks ja rahulolu suurendamiseks peavad pakutavad väärtused kajastuma kogu töötamise kogemuse tsükliks.

Magistritöö eelmises alapeatükis tõid autorid välja Berthoni *et al.* (2005) ja Dabirian *et al.* (2017) poolt loodud tööandja brändi väärtuspakkumise mõõtmeid ehk võtme komponendid ja leidsid, et need on heaks vahendiks nii värbamis- kui töötajate ettevõttes hoidmisega seotud tegevuste juures fookusvaldkondade määramiseks. Järgnevalt antakse ülevaade nende mõõtmete võimalikust mõjust töötajate ettevõttes hoidmisele.

Sotsiaalne väärtus - töökeskkond. Sotsiaalne väärtus viitab sellele, mil määral organisatsioon pakub töötajatele sõbralikku ja meeldivat töökeskkonda, häid suhteid kolleegidega ning head meeskondliku atmosfääri (Berthon *et al.* 2005). Tanwar ja Prasad (2017) uuring leidis, et tervisliku töökeskkonna mõõde on üks olulisemaid tööandja brändi mõjutavaid mõõtmeid. Nad tõid välja, et töötajad eelistavad töötada organisatsioonides, kus tuntakse muret töötajate heaolu pärast, pakutakse iseseisvust ja sõbralikku meeskondlikku atmosfääri. Dabiriani *et al.* (2017) uuring kinnitas eelnevat ja täiendas, et töötajad hoolivad ettevõtetest kus on meeskonna põhine lähenemine probleemide lahendamisele ja inimestele keskendunud organisatsioonikultuur. Ka Backhaus ja Tikoo (2004) märkisid, et töötajad on huvitatud ettevõttest, mis edendab lõbusat või loomingulist atmosfääri. Positiivne ja koostööl põhinev töökeskkond motiveerib töötajaid ning aitab organisatsioonil neid pikas perspektiivis hoida. Samuti on leitud, et sotsiaalne väärtus on tihedalt seotud töötajate organisatsioonilise identifitseerimisega, mis võib lõppkokkuvõttes kaasa tuua töötajate pühendumuse (Kashyap, Verma 2018).

Huvipakkuvuse väärtus. See mõõde iseloomustab, mil määral tööandja pakub põnevat ja väljakutsuvat töökeskkonda, omab uudseid töömeetodeid ning kasutab oma töötajate loovust kvaliteetsete, uuenduslike toodete ja teenuste tootmiseks (Biswas, Suar 2013). Töötajate ootuste pideva muutumisega on vaja mõista, mida olemasolevad ja tulevased töötajad (eriti nooremad põlvkonnad) rohkem tööalase kogemuse juures hindavad, kuna see on nende motivatsiooni peamine allikas. Kashyap ja Verma (2018) on oma IT sektoris läbiviidud uuringus leidnud, et keerulised ja mitmekülgsed tööülesanded on huvipakkuvuse väärtuse tähtsamad indikaatorid, kuid huvipakkuvuse väärtus ei oma olulist mõju töötajate ettevõttes viibimise või lahkumise seisukohalt.

Rakenduse väärtus iseloomustab mil määral tööandja annab töötajale võimaluse rakendada seda, mida nad on õppinud, ja õpetada teisi, nii kliendile orienteeritud kui ka humanitaarses keskkonnas (Berthon *et al.* 2005). Varasemad uuringud on leidnud, et rakenduse väärtusel ei ole eriti olulist mõju tööandja brändingule (Biswas, Suar 2013) ning see ei oma olulist mõju töötajate ettevõttes viibimise või lahkumise seisukohalt (Ahmad, Daud 2016; Hadi, Ahmed 2018, Kashyap, Verma 2018).

Arengualane väärtus näitab, mil määral tööandja tunnustab oma töötajate saavutusi ja pakub karjääri rikastavaid kogemusi, mis toimivad hüppelauana tuleviku töökogemustele (Berthon *et al.* 2005). Tänapäeva kiirelt muutuv keskkonnas eelistavad töötajad tööandjaid, kes pakuvad neile uuemaid teadmisi ja oskusi. Nõuetekohane innovatsioon ja uute teadmiste omaksvõtmine on igasuguse töökeskkonna ellujäämiseks hädavajalik. Seega on teadmised mis tahes ettevõtte kõige kallim vara (Hadi, Ahmed 2018). Uuringud (Tanwar, Prasad 2017) on leidnud, et arengualane väärtus on üks olulisematest mõõdetest, mis mõjutab tööandja brändi. Samuti on rõhutatud koolituse ja arengu tähtsust kui töötajate hoidmise ja pühendumise olulist vahendit (Tanwar, Prasad 2017; Hadi, Ahmed 2018). Tööandjate ja töötajate vahelise sotsiaalse vahetuse teooriale tuginedes võib öelda, et arengualast väärtust pakkuvad organisatsioonid motiveerivad oma töötajaid kauemaks enda juurde töötama. See on tingitud asjaolust, et töötajad tunnevad organisatsiooni ees rohkem kohustust ja maksavad tagasi ettevõttele pühendumise kaudu (Hadi, Ahmed 2018). Hadi ja Ahmed (2018) viisid läbi uuringu, et tuvastada millised tööandja brändi mõõtmed on otseselt seotud töötajate hoidmisega. Nad valisid uurimiseks neli tööandja brändi

dimensiooni: rakenduse, arengualase, huvipakkuva ning töö- ja vabaaja tasakaalu väärtused. Ka nende uuring leidis, et ainult arengualasel väärtusel, oli märkimisväärne positiivne suhe töötajate hoidmisega.

Ahmad ja Daud (2016) uurisid tööandja brändi viie mõõtme (rakenduse, arengualase, majandusliku, huvipakkuva ja sotsiaalse väärtuse) seost tööjõu voolavusega ning tuvastasid märkimisväärse suhte arengualase väärtuse ja tööjõu voolavuse vahel. Ahmad ja Daud märkisid, et tänapäeval on kandidaatide intensiivse konkurentsi tõttu suur osa töötajatest lojaalsed organisatsioonile, kes suudab tagada töötajate arenguprogrammid, sest see on kindel viis tulevikuvõimaluste kindlustamiseks. Inimloomusele on omane, et kiitus mõjutab inimeste käitumisreaktsioone. Seega, mida rohkem on töötajad hinnatud oma töö tõttu, seda paremini ja kindlamalt nad ennast tunnevad ja jäävad ettevõttesse.

Majanduslik väärtus. Majanduslik väärtus hindab mil määral, organisatsioon pakub oma töötajatele keskmisest kõrgemat tasu, kompensatsioonipaketti ning tööga tagatust (Berthon *et al.* 2005). Tööandja pakub hüvesid vastutasuks töötajate panuse eest. Kogu kompensatsioon hõlmab nii otseseid (rahalised) kui ka kaudseid (hüvesid ja teenuseid) tasusid. Berthoni skaala järgi käivad siia mõõtme alla ka ettevõttesisesed edutamisevõimalused. See hõlmab ka hüvesid, mida töötaja saab põhinedes tema suhtel organisatsiooniga, näiteks tunnustamise ja staatuse, tööohutuse, õppimisvõimaluste ja keerulise töö alusel (Cascio, Graham 2016). Efektiivne tasude ja hüvede pakett annab ettevõttele konkurentsieelise ja võimaldab ka ligi meelitada ja hoida talente (Tanwar, Prasad 2017). Töötajad eelistavad alati töötada ettevõttes, kus neid koheldakse ja premeeritakse õiglaselt. Tegelikult ei pruugi turu kõrgeima palga maksmine suurendada töötajate ettevõttes hoidmist, kuid konkurentsivõimelist ja õiglast tasu pakkudes tugevdatakse seeläbi kindlasti ka tööandja brändi. (Biswas, Suar 2013) Mitu uuringut on tuvastanud, et tegelikult eelistavad töötajad sotsiaalseid väärtusi ja ka arenguväärtusi majanduslikele väärtustele (Biswas, Suar 2013; Tanwar, Prasad 2017).

Juhtimise väärtus. Juhtimise kvaliteet on töötajate hoidmisel kriitilise tähtsusega ning Das ja Baruah (2013) märgivad, et organisatsiooni võime oma töötajaid hoida, sõltub tema võimest neid juhtida. *Gallupi* (2013, viidatud Zhang, Stewart 2017 kaudu) uuring mis hõlmas 1 miljoni töötajat ja 80 000 juhti 142 riigis, tõi välja, et inimesed lahkuvad

juhtide, mitte töö või ettevõtte pärast. Seda kinnitas ka CIPD 2015 aasta uuring mis tõi välja, et 42% töötajatest lahkuvad, sest neil ei meeldi nende juht (viidatud Zhang, Stewart 2017 kaudu). Lisaks on tippjuhtkonna poolne juhtimisviis kõige tugevam tööandja brändi kujundaja. Näiteks identifitseerivad töötajad ennast ettevõttega rohkem oma juhtide tegevuse kui formaalsete ärisõnumite ja siseturunduse kaudu (Martin 2011), mis näitab, et juhid mängivad olulist rolli ettevõtte maine loomisel. Juhtide visioon, tegevus, suhtumine, karisma, teadmised ja tulemuslikkus mõjutavad tööandja brändi (Biswas, Suar 2013). Seega, töötajate ettevõttesse jäämise või lahkumise otsust mõjutab pigem ülemuste suhtumine kui ettevõtte ise. Batra (2017) märgib, et ettevõtted, kes pakuvad paindlikku töökeskkonda, andes töötajatele piisavalt autonoomiat, et töötajad ei tunneks end piiratuna, kalduvad oma töötajaid rohkem hoidma kui need, kes seda ei tee.

Töö- ja vabaaja tasakaal näitab mil määral tasakaal töötajate töö- ja eraelu vahel võimaldab neil töötada kooskõlas kõigi oma identiteetidega (Hadi, Ahmed 2018). Uuringud on näidanud, et töötajad eelistavad töötada organisatsioonides, mis pakuvad paindlikku tööaega ja kodus töötamise võimalust. Paljud organisatsioonid on hakanud korraldama ka erinevaid lõbusaid ja meelelahutuslikke tegevusi, nagu kohapealne sport, pere-ekskursioonid ja erinevate pidustuste tähistamine töökohal. Õige tasakaal töötajate töö- ja eraelu vahel võimaldab neil töötada kooskõlas kõigi oma identiteetidega. Oluline on arvestada, et neil on ka väljaspool tööd identiteet. Töö- ja sotsiaalelu sobiv tasakaal muudab töötajad tõhusamaks ja tulemuslikumaks (Hadi, Ahmed 2018). Kirjanduses on soovitatud, et töö- ja vabaaja tasakaalus strateegiad aitavad organisatsioonil rikastada oma tööandja brändi ja see omakorda suurendab töötajate ettevõttes hoidmise määra (Tanwar, Prasad 2016). Barrow ja Mosley (2005) on öelnud, et ettevõttel oleks väga raske arendada tööandja brändi ilma töö- ja vabaaja tasakaalu strateegia kui ühe komponendi kaasamiseta.

Dabirian *et al.* (2017) viisid läbi uuringu analüüsides Glassdoor platvormil olevat tagasisidet tööandjate kohta. Glassdoor on veebisait, kus alates 2008. aastast kogutakse anonüümseid, tööga seotud andmeid praegustelt ja endistelt töötajatelt. Glassdoor platvormil hindavad töötajad viiepunktilisel Likerti skaalal mitmeid tööga seotud muutujaid, mille hulka kuuluvad näiteks üldine hinnang ettevõtte kohta, ettevõtte

karjäärivõimalused, tasud ja hüved, töökoormus, kõrgem juhtkond ja ettevõtte kultuur ja väärtused. Selleks, et mõista, millistest tunnustest töötajad hoolivad tööandja brändi hindamisel, vaatlesid uurijad Glassdoori kõrgeimate ja madalaimate reitingutega ettevõtteid ning analüüsisid 38 000 arvustust. Kuigi kõik seitse väärtust on töötajatele olulised, ei ole kõik samaväärselt tähtsad. (Dabirian *et al.* 2017) Tabel 3 annab ülevaate mõõtmete ehk väärtuste osatähtsusest.

Tabel 3. Tööandja brändi mõõtmete osatähtsus

	Kiitused ehk põhjused miks inimesed tulevad ja jäävad	Kaebused ehk põhjused miks inimesed lahkuvad
Parimad töökohad	Sotsiaalne väärtus(35%) Huvipakkuv väärtus (23%) Majanduslik väärtus (16%) Rakenduslik väärtus (14%) Töö- ja vabaaja tasakaal (9%) Arengualane väärtus (3%)	Huvipakkuv väärtus (31%) Majanduslik väärtus (31%) Töö- ja vabaaja tasakaal (21%) Sotsiaalne väärtus (9%) Rakenduslik väärtus (5%) Juhtimise väärtus (3%)
Halvimad töökohad	Töö- ja vabaaja tasakaal (29%) Rakenduslik väärtus (24%) Sotsiaalne väärtus (20%) Majanduslik väärtus (13%) Huvipakkuv väärtus (10%) Arenguväärtus (4%)	Majanduslik väärtus (38%) Juhtimise väärtus (30%) Rakenduslik väärtus (8%) Huvipakkuv väärtus (7%) Sotsiaalne väärtus (7%) Töö- ja vabaaja tasakaal (6%) Arengualane väärtus (4%)

Allikas: (Dabirian *et al.* 2017)

Dabirian *et al.* (2017) tähelepanek on, et töötajad hoolisid erinevatest väärtustest, kuid nad kommenteerisid kõrgeimate ja madalaimate reitingutega töökohti. Teine tähelepanek on, et maatriksi iga osa kaks või kolm väärtust moodustavad 65–83% inimeste kommentaaridest, mis viitab sellele, et need väärtused on olulisimad, millest töötajad töökohtades hoolivad. Uuringu tulemused viitavad teguritele mis on inimestele atraktiivsed ja muudavad neid lojaalseteks töötajateks. Samuti osutavad need peamistele põhjustele, miks inimesed ettevõttest lahkuvad.

Tööandja brändingu praktik Randstad viis 2018.aastal läbi mahuka tööandja brändi uuringu (Randstad Employer Brand Research, 2018), milles uuris 30 riigis kokku 175

000 tööealiselt inimeselt nende tööalaseid eelistusi. Hea töö- ja vabaaja tasakaal, karjäärivõimalused ja paindlik töökorraldus on üha olulisemad väärtused, mida töötajad otsivad potentsiaalsetes tööandjates. Uuringu tulemused näitasid ka, et tegurid, mis on töötajatele atraktiivsed tööle kandideerimisel, ei pruugi alati jääda nende ettevõttes püsimise põhjusteks. Kuigi töötasu jääb tööandja valimisel kõige olulisemaks kaalutluseks, ei ole see nii suure mõjuga tegur ettevõttesse jäämise otsuse juures. Teisisõnu, palgad võivad esialgu võita talente, kuid töökoha turvalisus, töö- ja vabaaja tasakaal ning töökeskkonna mugavus on need tegurid, mis veenavad töötajaid jääma.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et erinevad töötajate ettevõttes hoidmist mõjutavad tegurid lähevad kokku tööandja brändi mõõdete ehk ettevõtte poolt pakutavate väärtustega. Autorid leiavad, et kuigi uuringutega on tuvastatud ainult tööandja brändi sotsiaalsete väärtuste ja arengualase tööandja väärtuse otsene seos töötajate hoidmisega ettevõttes, mängivad siiski kõik väärtused olulist rolli, avaldades kaudselt mõju töötajate hoidmisele. Läbi nende väärtuste suureneb töötajate rahulolu ja pühendumine ning lojaalsustunne, mis kõik on olulised tegurid töötajate ettevõttes hoidmise juures. Nagu ka eelpool selgus, ei ole kõik väärtused töötajatele samaväärselt tähtsad, igas ettevõttes võivad need eelistused erineda. Seega peaks ettevõtted keskenduma oma töötajate eelistuste välja selgitamisele, et vastavalt sellele ka töötajate ettevõttes hoidmise fookusvaldkonnad kindlaks määrata.

2. UURING TÖÖANDJA BRÄNDINGU ROLLIST TÖÖTAJATE HOIDMISEL ETTEVÕTETES

2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Käesoleva peatüki eesmärk on anda ülevaade antud magistritöö empiirilise osa uurimismetoodikast ning kirjeldada uurimisprotsessi detailsemalt. Empiirilise osa koostamise aluseks on magistritöö autorite poolt esimese sammuna koostatud uurimisplaan, millest koos annab ülevaate tabel 4. Järgnev peatükk kirjeldab iga uurimisplaanis toodud etappi lähemalt.

Tabel 4 Magistritöö uurimisplaan

Tegevus	Läbiviimise aeg
1. Teooria läbitöötamine	detsember 2018 - veebruar 2019
2. Valimi koostamine ja metoodika valik	jaanuar 2019
3. Intervjuu küsimuste ja töötajate küsimustiku ettevalmistamine	veebruar 2019 - märts 2019
4. Intervjuude ja küsitluse läbiviimine	märts 2019
5. Intervjuude transkribeerimine ja kodeerimine	märts 2019-2019
6. Intervjuude ja küsitluse tulemuste analüüs ja süntees teooriaga	aprill 2019
7. Praktikate väljatoomine	aprill 2019

Allikas: autorite koostatud

Magistritöö teoreetiline osa käsitles tööandja brändingu ja töötajate ettevõttes hoidmise aspekte. Andmete analüüsi tulemusena toovad autorid välja tööandja brändingu praktikad, mis aitavad kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes.

Tööandja brändingu kaks olulist eesmärki on atraktiivsus ja olemasolevate töötajate hoidmine. Magistritöö valimi määramisel võtsid autorid aluseks CV keskuse poolt korraldatud edetabeli Eesti ihaldusväärsim tööandja 2019 (Eesti ihaldusväärsim ... 2019). Uuringu jaoks autorid valisid ettevõtted, kes juba on töötajate poolt hinnatud atraktiivseteks tööandjateks, seega on huvitav uurida nende sisemisi tegevusi ehk edu toonud tegureid. Kuna käesoleval töö on mahulised ja ajalised piirangud ning kõiki organisatsioone katta ei ole võimalik, kitsendasid autorid töö uurimusse kaasatavate firmade valiku TOP 5 keskmise suurusega tööandjate edetabelis olevatele ettevõtetele, kuhu kuuluvad Cleveron AS, Starship Technologies, Veriff OÜ, Helmes AS ja Proekspert AS. Magistritöö autorid võtsid ühendust kõigi viie ettevõtetega, kuid uuring õnnestus läbi viia neist kolme ettevõttega. Ettevõtted, kelle esindajatega intervjuud ja küsitlused läbi viidi olid Helmes AS, Cleveron AS ja Proekspert AS. Magistritöö uuringusse kaasatud ettevõtetest annab ülevaate tabel 5.

Tabel 5. Magistritöö uurimusse kaasatud ettevõtete võrdlus

Ettevõtte nimi/ kriteerium	Helmes AS	Cleveron AS	Proekspert AS
Asutamise aeg	1998	2007	1993
Ettevõtte suurus (töötajate arv)	Eestis – ca 210 Valgevenes – 130	219	Ca 200
Kontorite asukohad	Tallinn, Minsk	Viljandi, Tallinn	Tallinn, Tartu, Pärnu, Kuressaare
Tegevusvaldkond	Tarkvaraarendus	Tarkvara arendusettevõtte, robotilised lahendused	Tarkvaraarendus ja disain
Töötajate keskmine vanus	33	33	30- 33

Allikas: Autori koostatud uurimuses kogutud andmete põhjal

Empiirilise uuringu andmete kogumisel oli põhieesmärk koguda tööandjalt informatsiooni nende tööandja brändingu tegevuste kohta, mis aitavad kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes. Töötajalt koguti andmeid toetava informatsiooni saamiseks.

Andmete kogumise esimeseks meetodiks valisid magistritöö autorid kvalitatiivse uurimisviisi, milleks on ettevõtete esindajate küsitlemine poolstruktureeritud intervjuu

vormis. Eelnevalt autorid valmistasid ette intervjuu põhiküsimused teemaplokkide kaupa. Põhiküsimuste (lisa 1) koostamisel lähtusid autorid töö teoreetilises osas käsitletud seisukohtadest. Kuna eesmärk oli koguda intervjuueeritavalt teadmisi, kogemusi, näidete ja kasutatavate praktikate kirjeldusi, siis intervjuu käigus esitati lisaküsimusi vastavalt kujunevale olukorrale. Intervjuud viidi läbi personalitöö või turundusvaldkonna eest vastutavate isikutega, et koguda teavet milliseid tööandja brändingu tegevusi ettevõttes kasutatakse ning kas ja milliseid tegevusi või strateegiaid kasutatakse, et hoida ettevõttes olemasolevaid töötajad. Intervjuude käigus saadud andmete analüüsimetodiks on kvalitatiivne sisuanalüüs ehk teoreetiliste seisukohtade ja varasemate uuringute andmete analüüs, olemasoleva teadmise kinnitamine, kasutatavate praktikate kirjeldamine. Uuringut toetavaks teiseks andmete kogumise meetodiks oli kirjeldav kvantitatiivne uuring küsimustiku vormis (online keskkonnas, lisa 2). Anonüümne küsitlus viidi läbi ettevõtte töötajate hulgas, et hinnata kuidas nemad tajuvad, kogevad ja kirjeldavad tööandja brändingut ja selle tegevusi seoses töötajate hoidmise ettevõttes. Küsimused ehitati üles sarnaselt individuaalintervjuude koostamisel aluseks võetud teemaplokkidele.

Uurimisprotsessi järgmiseks etapiks oli intervjuude ja küsitluse läbiviimine. Intervjuud toimusid uurimusse kaasatud ettevõtetes kohapeal läbi personalijuhtide või turundusspetsialistidega. Intervjuude kestus oli vahemikus 55-81 minutit ning kõik vestlused salvestati intervjuueeritavate nõusolekul. Intervjuueeritavatest, intervjuude toimumisaegadest ja kestvusest annab ülevaate tabel 6.

Tabel 6. Magistritöö uurimusse kaasatud ettevõtete intervjuueeritavad, intervjuude toimumisajad ja intervjuu kestvus

	Helmes AS	Cleveron AS	Proekspert AS
Intervjuueeritav	Kaire Kaljuste/ Merilin Tofert	Katrin Koovit	Grete Tammlo
Intervjuueeritava ametikoht	Personalijuht/ turundusjuht	Personalijuht	Värbamisspetsialist
Intervjuu aeg	19.03.19	21.03.19	29.03.19
Intervjuu kestus (min)	81:44	55:58	68:41

Allikas: autorite koostatud

Ankeetküsitluse prooviküsitlus teostati 25.03.2019. Valimi moodustasid autorite tutvusringkonnas olevad inimesed. Pilootuuringu eesmärk oli välja selgitada küsitletavate arusaam küsimustest. Lõplikud veebipõhised ankeetküsitlused (lisa 2) teostati Google Forms vahendusel ajavahemikus 28.03. – 09.04.2019. Magistritöö uuringu toetuseks oleva küsitluse valimi moodustasid tööandjate poolt valitud isikud. Küsimustikele vastanutest annab ülevaate tabel 7.

Tabel 7. Magistritöö küsimustikule vastajad

	Vastajate arv	Sugu	Vanuserühm	Tööstaaž
Helmes AS	23	Mees – 17 inimest Naine – 6 inimest	21-30 – 12 inimest 31-40 – 8 inimest 41-50 – 3 inimest	Alla 2 aasta - 5 inimest 2 kuni 5 aastat - 13 inimest 6 kuni 10 aastat - 4 inimest Üle 10 aasta - 1 inimene
Cleveron AS	23	Mees – 10 inimest Naine – 13 inimest	21-30 – 10 inimest 31-40 – 12 inimest 41-50 – 1 inimene	Alla 2 aasta – 14 inimest 2 kuni 5 aastat - 8 inimest 6 kuni 10 aastat - 1inimene
Proekspert AS	22	Mees – 12 inimest Naine – 10 inimestt	21-30 – 13 inimest 31-40 – 7 inimest 41-50 – 1 inimene 51-60 – 1 inimene	Alla 2 aasta – 12 inimest 2 kuni 5 aastat - 5 inimest 6 kuni 10 aastat - 2 inimest Üle 10 aasta - 3 inimest

Allikas: autorite koostatud

Helmese küsimustikule vastanuid oli 23, kellest 17 olid mehed ja 6 naised. Samuti oli vastanute seas rohkem inimesi (13 inimest), kelle tööstaaž jäi vahemikku 2-5 aastat. Cleveronis vastas küsimustikule 23 inimest, kellest 10 olid mehed ja 13 naised. Cleveroni vastajate tööstaaž jäi üle pooltel alla 2 aasta. Proeksperti küsimustikule vastas kokku 22 inimest, kellest 12 olid mehed ja 10 naised. Sarnaselt Cleveronile oli ka Proekspertis enamiku vastajate tööstaaž alla 2 aasta (12 inimest). Samas oli seal ka 3 vastajat, kes on ettevõttes töötanud juba üle 10 aasta.

Intervjuude läbiviimise järel autorid transkribeerisid vestluste helifailid ning seejärel teostasid andmete järel-kodeeringu, et kategoriseerida saadud informatsioon sobivate teemaplokkide alla (lisa 3) Kategoriseerimise aluseks võeti magistritöö esimeses peatükis kirjeldatud Berthon *et al.* (2005) ja Dabirian *et al.* (2017) poolt arendatud tööandja brändi seitse mõõdet: sotsiaalne, huvipakkuv, rakenduslik, arengualane, majanduslik juhtimise ning töö- ja vabaaja tasakaalu väärtus. Järel-kodeeringu teostasid mõlemad autorid eraldi, mille käigus paigutati intervjuudest saadud olulisi märksõnu vastavate teemaplokkide alla. Seejärel autorid võrdlesid andmeid, et vältida erinevaid arusaamasid intervjuudest. Küsitlustest saadud andmeid töödeldi excel programmi abil.

Andmete analüüsi tulemusena toovad autorid välja tööandja brändingu praktikad, mis aitavad kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes. Uurimisprobleem ja empiirilise osa järeldused on omavahel kooskõlas, sest uuringu käigus leitakse vastused uurimisküsimusele. Autorid saavad teha nii analoogial (uuritavate ettevõtete sarnasused), teoorial (uuritavate ettevõtete praktikate võrdlus teooriaga) kui ka näitel põhinevaid üldistusi (parimate praktikate väljatoomine). Oma järeldusi illustreerivad autorid otseste viidetega tekstile algmaterjalist (intervjuudest või küsitlusest).

2.2. Atraktiivsete tööandjatega tehtud intervjuude kokkuvõte

Tööandja bränding ettevõttes. Kolmest ettevõttest tegeleb tööandja brändinguga teadlikult ja planeeritult vaid Helmes ning seda juba viis aastat. Cleveronis ja Proekspertis ei ole tööandja brändi strateegiliselt paika pandud, kuid samas mõlemad ettevõtted kinnitasid, et nende personalitegevusi tehakse siiski brändingu võtmes. Proekspertis on tööandja brändingu kui strateegilise tegevuse kavandamine üks selle aasta suurtest plaanidest. Seega said autorid tööandja brändingu praktikaid uurida kõigis kolmes ettevõttes. Kõikides ettevõtetes on tööandja brändinguga seotud peamiselt personali- ja turundusosakond, kuid kokkuvõtvalt kujuneb see organisatsioonisisese koostöö tulemusena.

„Aga mina ikkagi rõhutaks, et see on koostöö, erinevate kesksete tugistruktuuride koostöö, et siis nii HR, arendustiim, turundustiim, töökeskkonna tiim /.../Me teeme koostööd väga intensiivselt /.../Kuna need tegevused, alates ideedest kuni ära teostamiseni, võivad juhtuda väga erinevates kohtades” (Helmes)

Helmesese tööandja brändingu tegevused tulenevad ettevõtte üldstrateegiast ning iga-aastaselt mõeldakse läbi kuhu tuleks panustada ning kas fookuses on välimine või sisemine bränding.

“Kõigepealt on vajadused, siis on fookus /.../siis me mõtleme, et kuidas siis nendele sihtgruppidele kõige paremini läheneda /.../ Mida me tahame saavutada? Kas me tahame tugevdada koostööd või kultuuri?”(Helmes)

Helmeses korraldatakse selleks ajurünnak, kuhu kaasatakse inimesi erinevatest vanusegruppidest ja erinevatest meeskondadest (näiteks nii seenior- kui juunior arendaja, värbajad, arhitektid) ning mõeldakse, mis siis kõige paremini kõnetaks neid sihtgruppe, kelleni on vaja jõuda. Intervjuudest selgus, et ettevõtted saavad ideid brändinguga tegelemiseks enamjaolt ajurünnakute või konkurentide jälgimise teel. Uusi ideid saadakse ka konverentsidelt ja teisi ettevõtteid külastades. Cleveronis on tööandja brändingu ideed valdavalt omaniku poolt välja pakutud. Nii Helmeses kui Proekspertis on töötajad hästi aktiivsed ja soovivad ettevõtte brändingule kaasa aidata pakkudes ise välja erinevaid ideid, mida on kusagil nähtud või kuulnud.

“Palju noori inimesi küsivad ise, et miks me ei tee seda või kas meil on see või kas sa oled näinud, et see tegi seda ja mis sa arvad kas me võiks ka nii teha. Pole vaja uksest välja minnagi, tulevad ise enne, sa ei jõuagi konkurendi lehele vaatama minna, et mis nad teevad.”(Helmes)

Kindlasti ükski ettevõtte ei kopeeri lihtsalt teise ettevõtte tegevusi, vaid pigem arutatakse ja kaalutakse mis on ideede plussid ja miinused, mis võiks kasu tuua ja mida võiks teisiti teha. Kui midagi ei toimi enam, siis pigem seda ei tehta. Proekspert tõi välja, et konkurentide tegevuse jälgimisel mõeldakse just sellele kuidas nemad ise eristuvad teistest, et just oma eristuvustele rõhku panna.

Organisatsioonikultuur ja põhiväärtused. Intervjuude põhjal võib järeldada, et kõigis kolmes ettevõttes on kujundatud tugev ja omanäoline organisatsioonikultuur. Helmeses on põhiväärtusteks hoolivus, julgus ja tulemuslikkus. Inimestes hinnatakse julgust pakkuda välja lahendusi, julgust avaldada arvamust, julgust küsida nõu, julgust olla ettevõtlik ja julgust olla aus. Helmesese organisatsioonimudel põhineb professionaalse

partnerluse põhimõttel ning hoolivus on äri alus (allikas intervjuu ja Helnese väärtuspakkumine). Proekspertis on unikaalne juhtide vaba kultuur, kus märksõnadeks on vabadus ja vastutus, proaktiivsus, sünergia, kiired lahendused. Olulisel kohal on koostöö ja töötajate kaasamine; meeskondade vaheline liikuvus; avatud ja aus kommunikatsioon (allikas intervjuu ja ettevõtte koduleht). Cleveronis on koostöös töötajatega loodud Cleveronilt cleveroonikule põhimõtted, millest igapäevaselt lähtutakse: “Hakkame pihta ja teeme ära!”, “Mina olen Cleveron. Sina oled Cleveron. Koos täidame kõigi unistused!”, “Areneme läbi õppimise ja loovuse!” Cleveroonik on entusiastlik, oma valdkonna professionaal, määramatusega kohanev, proaktiivne, enesekindel, kastist välja mõtlev ent lihtne. Rõhutatakse, et iga töötaja on ettevõtte “brändi saadik”. Brändi sümbolika ja sõnumid kajastuvad töötajate igapäeva töökeskkonnas, näiteks kleepsudena töötajate töölaual või sahtlites, lõbusate sõnumitena tööruumide seintel jne aidates kaasa kuulvus- ja ühtsustunde tekkimisele (allikas intervjuu ja Cleveroni väärtuspakkumine).

Väärtuspakkumine. Nii Helmesel kui Cleveronil on väärtuspakkumine sõnastatud kirjaliku dokumendina. Ettevõtetelt on luba jagada dokumenditel olevat teavet, kuid mitte dokumenti ennast, seetõttu ei ole neid antud magistr töö juurde lisatud. Helnese väärtuspakkumine on väga põhjalik ja mitme leheküljeline dokument ning kirjeldab nii ettevõtte kultuuri kui põhiväärtusi, tegevuspõhimõtteid, kliendile pakutavat väärtust ja ülevaatlikult ka seda mida töötajale pakutakse. Töötajale pakutavad väärtused on väljakutseid pakkuv töö pühendunud tiimis, personaalne arenguprogramm, püsisasule lisanduv kasumijaotus ning ettevõtte hüved ja igapäeva heaolu. Cleveroni väärtuspakkumine on kokkuvõtlikult ühel lehel ja toob lühidalt välja organisatsioonikultuuri ning Cleveronilt cleveroonikule põhimõtted. Lisaks on kirjas kogu motivatsioonipaketi hüved. Proekspertil puhul toodi intervjuu käigus välja, et kõige suuremaks väärtuspakkumiseks on ettevõtte unikaalne organisatsioonikultuur, pidevalt võimalus valida oma karjäärirtee ning mitmekülgsed koolitus- ja arenguvõimalused.

Kõik ettevõtted, milles intervjuu läbi viidi, tõid välja, et töötajate hoidmine algab tegelikult juba värbamisprotsessis ettevõttesse sobivate inimeste valimisega. Siin on heaks näiteks Cleveron, kes korraldab ise värbamissündmuseid, näiteks startup hubides.

Selleks annavad nad eelnevalt sotsiaalmeedia vahendusel teada, mis laadi spetsialistid neil kaasas on ja mis laadi spetsialiste auditooriumisse oodatakse. Kohtumisel räägitakse oma töökultuurist ja vastatakse huviliste küsimustele.

“Tihtipeale kui lugeda seda kirjeldust (töökirjeldust), siis ei teagi, kas ma olen nüüd päris see või ei ole, läheks kuulaks lähemalt. Me läheme sammukese inimestele lähemale. Et neil ei oleks seda hirmu, et kui saadab oma avalduse /.../Me püüame küll värbamise protsessis väga palju kirjeldada oma töökeskkonda ja anda aimdust sellest mis siin ees ootab. Näiteks, et meie kõige suurem väljakutse on määramatus. Me kirjeldame siis, mida see määramatus tähendab, et inimesed teaksid kuhu nad tulevad. Kui eeldused paigas ja tegelikkus kokku läheb, siis on ka seda pettumust vähem või mitteõnnestumise tõenäosus väiksem” (Cleveron)

Helmeses pööratakse suurt tähelepanu sellele, keda ettevõttesse värvatakse ehk alguses valitakse inimest ning alles seejärel spetsialisti. Ettevõttes on meeskondlikkus ja ettevõttesse sobitumine tähtsalt kohal, mistõttu kui värbamisel tuntakse, et isik ei sobitu ettevõttesse, siis soovitatakse tal mujal oma andeid kasutada.

“Meil peavad olema ikka ühised huvid ja eesmärgid, siis meil saab olla ka pikaajaline koostöö, pikaajaline seotus meiega.” (Helmes)

Ka Proekspertis on tähtis juba värbamisel töötajale selgeks teha, kuidas ettevõtte toimib, milline on nende kultuur ja väärtused, mille poolest erinevad teistest ettevõtetest ja millised inimesed nende ettevõttesse sobivad. Värbamisprotsessi on kaasatud kogu uue töötaja tulevane meeskond. Värbajad on otsustusprotsessis abiks, andes nõu inimese sobivuse osas, kuid meeskond teeb lõpliku otsuse.

“Kui uute töötajate värbamine on, siis me suuresti sellele keskendumegi, et millega me eristume, milline on meie kultuur/.../ mida me pakume töötajatele siis nende arenguks ja nende nagu taseme tõstmiseks ja kõik selline /.../See on tiimi otsus kas nad tahavad seda inimest oma tiimi. Kuigi jah, värvatakse kogu ettevõttesse, sest võib juhtuda, et see inimene liigub üsna pea kusagile teise tiimi. Kuna ta ikkagi kuskil tiimis alustab alati, siis tiim saab öelda, et jah, nad tahavad seda inimest enda tiimi või et ei. See on juba

algusest peale, et seda meeskonna tunnet tekitada, et neil on sõnaõigus, et valida inimesi.” (Proekspert)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtted mõtlevad juba värbamise käigus sellele, et leida inimesed, kes suurema tõenäosusega ettevõttesse kauemaks jäävad.

Eelmises peatükis tõid autorid välja, et ka uue töötaja sisseelamisprogramm on tõhusa tööandja brändi juhtimise oluline omadus. Nii Cleveronis kui Proekspertis on põhjalik sisseelamisprogramm mis toimub kogu katseaja vältel. Cleveronis on uue töötaja sisse elamiseks loodud Meistri-Õpipoisi programm, mille käigus õpetatakse ettevõtte väärtuseid ning leitakse kõikidele kohane töö. Uuele töötajale tehakse isiksuse test, mille abil ta saab teadlikumaks oma töötamise viisidest ja ametikohale sobivusest ning mõeldakse, kas on võimalik ja vajalik paremaks kohanemiseks mingisuguseid muudatusi teha. Uus töötaja saab endale ka isikliku partneri või mentori, kes teda abistab ning kelle abiga toimub ettevõttesse sisse elamine.

“Me teeme isiksuse testid ja paneme need inimesed omavahel kokku sobima. See on selline usalduslik partner, kellele saab toetuda katseaja vältel”(Cleveron)

Proeksperti programm aitab sisse elada nii meeskonda kui ettevõttesse. Uuele töötajale pakutakse tehnilist juhendajat, kes aitab projekti sisse elada ning ka sotsiaalset juhendajat, kelle abil toimub ettevõttesse sulandumine. Lisaks viiakse läbi vastastikkuste ootuste ja eesmärkide seadmise töötuba, kus osalevad nii uus töötaja kui tema meeskond. Sellest formuleerub uue töötaja katseaja eesmärk, ehk mida ta nelja kuuga võiks saavutada või õppida. Jooksev tagasiside ja katseaja vestlused (kaks korda nelja kuu jooksul) aitavad uuel töötajal ennast arendada. Samuti kui uuel töötajal kõik ei tule ootuspäraselt välja, siis pigem antakse uus võimalus, kui eemaldatakse töökohalt.

Sotsiaalsed väärtused. Tööandja brändi sotsiaalsete väärtuste mõõde iseloomustab, mil määral tööandja pakub lõbusat ja õnnelikku töökeskkonda, häid suhteid kolleegidega ning head meeskondliku atmosfääri (Berthon *et al.* 2005).

Töökeskkond. Kõikides ettevõtetes pannakse suurt rõhku töötajate heaolule ning meeldiva ja mugava töökeskkonna loomisele. Cleveronis ja Helmeses on meeskondadele koostöötamiseks loodud avaramad ruumilahendused, Proekspertis

väiksemad kärglahendused. Igas ettevõttes on eraldi nii vaikuse ruumid privaatsemaks töö tegemiseks kui ka helikindlad telefoniruumid segamatult kõnede tegemiseks. Kõikides ettevõtetes on ka kaasaegsed köögid ning mitmesugused vabaaja- ja puhkeruumid, näiteks saunad ja massaažitoad, lauamängude ruumid, kus inimesed inimesed saavad mõneks ajaks ennast tööst välja lülitada. Proekspertis on ka raamatukogu. Erilisema näitena toovad autorid välja Helmese, kus töötajatele on loodud toad magamiskapslitega:

“Kui inimene teeb intensiivselt ajuga tööd, siis tal on vaja 15 minutit puhkust. Näiteks tuli ka kell 8-9 tööle, aga kuna on nii pingeline töö, siis on vaja puhata ja tal on selleks koht kuhu minna. Täna on juba mitu kohta. Mõnikord mõnel on vaja hilisõhtul tööd teha, mingid adminnid saavadki oma asju testida ainult töövälisel ajal, siis nendel on võimalus ennast vahepeal pikali visata.”(Helmes)

Helmeses on loodud spetsiaalne töökeskkonna spetsialisti ametikoht, kelle ülesandeks on inimeste soovidele ja vajadustele vastava mugava ja efektiivse töökeskkonna loomine ja uuendamine. Tema ei vastuta tehnilise vahendite osas, kuid kaardistab töötajate vajadusi ja ning vastavalt sellele toimub igal aastal mingi tegevus, mis on seotud töökeskkonna paremaks kujundamisega.

Suhted kaastöötajatega ja meeskondliku atmosfääri loomine. Kõikides ettevõtetes peetakse oluliseks töötajate omavahelist suhtlust, ühtsustunde ja hea meeskondliku atmosfääri loomist. Nii Helmeses kui Proekspertis rõhutati sisemise kommunikatsiooni olulisust.

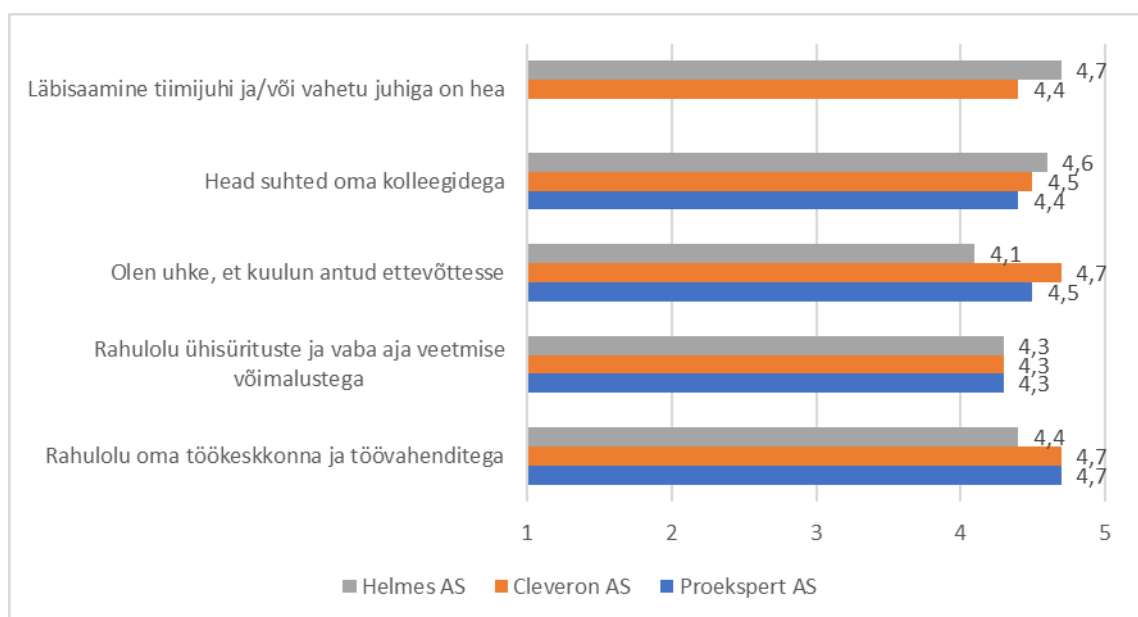
“Kuna meil on nagu tiimimudel, meil erinevates tiimides käib igapäeva töö, siis selgelt on meie üks fookus ka see, et inimesed üle Helmese ka omavahel suhtleks, sellesse me ka nagu panustame. Et nagu ühendada neid erinevaid gruppe omavahel” (Helmes)

Cleveronis toimub kõik Cleveronilt cleverofoonikule põhimõttega, mida kirjeldasti eelpool. Neid põhimõtteid rõhutatakse läbi organisatsiooni igal poolt. Proekspertis kasutatakse erinevaid meetodikaid, et inimesed omavahel suhtleksid ja keegi ei oleks infoväljast eemal. Ettevõttes on tugev omavaheline töötajate toetamine ning avatud ja ausat kommunikatsiooni peetakse kõige aluseks.

“Kõigil on okei see, et sa ütled oma kolleegile et sa teed seda hästi või et sa teeda seda imelikult või halvasti ja siis annab konstruktiivset tagasisidet. Mitte halva põhimõtteliselt ja mõnitavalt, seda ei taheta, vaid pigem tahetakse aidata. Ma tahaksin, et sa areneksid ja selleks annan sulle tagasisidet. See on meil kultuuri osa, normaalsus, ei ole peale sunnitud ja tuleb loomulikult.”(Proekspert)

Kõigis kolmes ettevõttes toimub palju nii ettevõtte poolt korraldatud kui ka töötajate omal algatusel ühisüritusi. Lisaks traditsioonilistele suvepäevadele ja jõulupidudele on mitmesuguseid ühised väljasõite ning üritusi erinevatele huvigruppidele. Palju toetatakse töötajate hobidega tegelemist. Näiteks Helmeses veab töökeskkonnaspetsialist hobide sarja kus töötajad tutvustavad oma erinevaid põnevaid hobisid. Cleveroni puhul toovad autorid välja meeskonnasündmuste rahastamise, kus igale osakonnale on ettenähtud igakuine kindel rahasumma, mille kasutamise kohta nad ei pea aruandlust esitama.

“Me ei monitoori mida nad teevad, meil on oluline, et nad teevad.” (Cleveron)



Joonis 2. Sotsiaalne väärtus töötajate nägemuses (autorite koostatud küsimustikust saadud andmete põhjal)

Joonis 2 kajastab töötajate hinnangut sotsiaalsetele väärtustele. Jooniselt on näha, et Helmes hinnatakse kõrgemalt suhetega seotud omadusi. Siit võib järeldada, et Helmesese tööandja brändi põhiväärtus hoolivus on väga hästi kommuniqueeritud ning kajastub

töötajate igapäevases töökogemuses. Samamoodi on näha, et Cleveronis tuntakse suuremat uhkust ettevõttesse kuulumise üle, mis võib olla hästi edastatud „Cleveronilt cleveroonikule“ organisatsioonikultuuri ja brändi sõnumite tulemus. Kõikide ettevõtete töötajad väljendavad rahulolu oma töökeskkonnaga, kuid veidi üllatav on see, et võrreldes teiste ettevõtetega on Helmesse töötajate hinnang madalam. Seda hoolimata asjaolust, et ettevõttes on loodud eraldi ametikoht töökeskkonda kujundavale spetsialistile. Jooniselt 2 on näha, et kõikides ettevõtetes on töötajad üldiselt rahul sotsiaalsete väärtustega. Magistritöö autorid leiavad, et uuritud ettevõtetes on sotsiaalne väärtus üheks oluliseks tööandja brändi mõõtmeks, mis aitab kaasa töötajate ettevõttes hoidmisele.

Huvipakkuvuse väärtus näitab mil määral tööandja pakub põnevat töökeskkonda, uudseid töömeetodeid ja kasutab oma töötaja loovust kvaliteetsete, uuenduslike toodete ja teenuste tootmiseks (Berthon *et al.* 2005). Kõik kolm ettevõtet töötavad valdkonnas kus peamiseks tegevuseks on keerukate lahenduste leidmine, uute ja innovaatiliste toodete ja teenuste loomine ja arendamine. Töö on kombinatsioon nii tarkvaraarendusest, toote- või teenuse disainist, süsteemide integreerimisest. Kõigis kolmes ettevõttes on töötajatel huvitavad ja väljakutseid pakkuvad tööülesanded.

“Üks asi mida me ise ütleme ja mida me tahaksime, et see nii oleks, on töö huvitavus. Tõesti neil on võimalik teha midagi sellist mida varem tehtud ei ole (toodet kui sellist), Eesti kapital, kõik kasum mis teenitakse jääb Eestisse - Viljandisse kui me räägime patriootlikust seisukohast. Päris paljudel on ka see, et olla osa millestki väga suurest ja erilisest. Väga edukaid ettevõtteid ei ole väga palju ja, et saad seda kogeda on väärtus omaette. Väga paljud teadlikult oma karjääri edendavad noored inimesed on öelnud, et mind ei huvita ametikoht, ma tahan siin kaasa lüüa ja olla osa eduloost ja et minu nimi saaks lingitud selle ettevõttega.” (Cleveron)

Töötajate küsitluse tulemused (lisa 4) kinnitavad seda, et kõigis kolmes ettevõttes hindavad töötajad oma tööd huvitavaks ja väljakutseid pakkuvaks.

Rakenduslik väärtus annab töötajale võimaluse rakendada seda, mida nad on õppinud, ja õpetada teisi, nii kliendile orienteeritud kui ka humanitaarses keskkonnas (Berthon *et al.* 2005). See mõõde kajastab kui mõttekalt töötajad saavad töös oma oskusi kasutada.

Kõigi kolme ettevõtte tegevus on kliendile orienteeritud ning eesmärk kas kliendi äri vajadustest lähtuvalt väärtuse pakkumine (Helses), konkurentsieelise pakkumine (Proekspert) või uute väärtuste leidmine ja realiseerimine (Cleveron). Sellest lähtuvalt luuakse kõigis kolmes ettevõttes läbi töötajate oskuste ja teadmiste olulist väärtust kliendile. Helmes ja Cleveron kasutavad oma tööprotsessides lean metoodikat, Proekspert scrum metoodikat. Kõigis ettevõtetes pööratakse rõhku ka sellele, et töö läbiviimiseks vajalikud tehnilised võimalused ja vahendid oleksid tipptasemel. Intervjuudest selgus, et ettevõtetes on tähtsal kohal mentoriks olemine ja teiste juhendamine ning väljaõpe nii töötajalt töötajale kui ka kliendile ja partnerile. Peaaegu kõik töötajad on mingil viisil kas koolituse - või oskuste ja teadmiste jagamisega seotud.

Helmeses korraldatakse kaks korda aastas teistmoodi tööpäevi (HackDay), kus segameeskonnad saavad ehitada ja katsetada uusi põnevaid tehnoloogiaid. Cleveron korraldab mitmesuguseid tootearendusvõistlusi.

Arengualane väärtus näitab tööandja tunnustamist oma töötajate saavutuste puhul ja uute rikastavate kogemuste pakkumist tuleviku töökogemustele mõeldes (Berthon *et al.* 2005). Intervjuudest selgus, et enesetäiendamise ja koolitusvõimalusi töötajatele on ettevõtetes mitmesuguseid ja ettevõtete jaoks on töötajate areng väga tähtis. Töötajatel on võimalik koolitustel käia nii ettevõtte siseselt kui ka sellest väljaspool. Lisaks erialastele koolitustele korraldatakse oma töötajatele ka mitmesuguseid tööalasele tervisele suunatud koolitusi, et tagada töötajate vaimne ja emotsionaalne tasakaal näiteks aja- ja suhete juhtimise, läbirääkimiste, stressiga toimetulemise teemadel. Samuti on ka mitmeid tervisega seotud koolitusi, et töötajad oskaksid toituda ja vältida eluviise, mis kahjustavad tervist. Ettevõtted tõid ka välja, et Eestis on arendajatele atraktiivsete koolituste valik piiratud, seega paar korda aastas korraldavad nad ise massiivsemaid koolitusi kuhu on esinema kutsutud maailmatasemel spetsialistid.

Autorid toovad esile Helmese tegevused töötajate arengule kaasa aitamises. Ettevõttes on loodud eraldi ametikoht, personaalse arengu juhendaja, kelle tööülesanneteks on töötajate arengu toetamine. Helmeses on oluline tagada töötajatele areng läbi töö ehk uusi väljakutseid pakkudes, suunata inimene uusi oskusi omandama. Helmese erisuseks on kaheosaline arenguvestluste süsteem. Esiteks toimub tehnilise arenguvestlus, mida viib läbi mitte otsene juht, vaid mõne teise osakonna vanemspetsialist. Nii saadakse

kõige parem ülevaade töötaja oskuste tasemetest ning on ka töötajale endale oluline, kuna võimaldab saada igapäevasest meeskonnasisesest tagasisidest erinevat vaadet. See osa arenguestlusest on oluline sisend juhile, otsustamaks mida järgmisena pakkuda, et töötaja saaks kasvada ja areneda. Tehnilisele arenguestlusele järgneb tavaarenguestlus. Läbi arenguestluste tulemuste planeeritakse edasine koolitustegevus, et tagada neid ootusi mis on vahepeal ilmnunud või mida keskselt arvatakse, et oleks vaja inimestele pakkuda. Ettevõttel on ka vastav infosüsteem, mis sisaldab iga töötaja individuaalset arengut koos arengukavadega. Samuti on seal veel lisaks mida nad peaksid lugema või millistel koolitustel osalema. Helmesel on küll näidis arengukavast, aga töötaja personaalne arengukava sõltub ikkagi töötajast endast ja nad saavad ise oma arengukava kujundada.

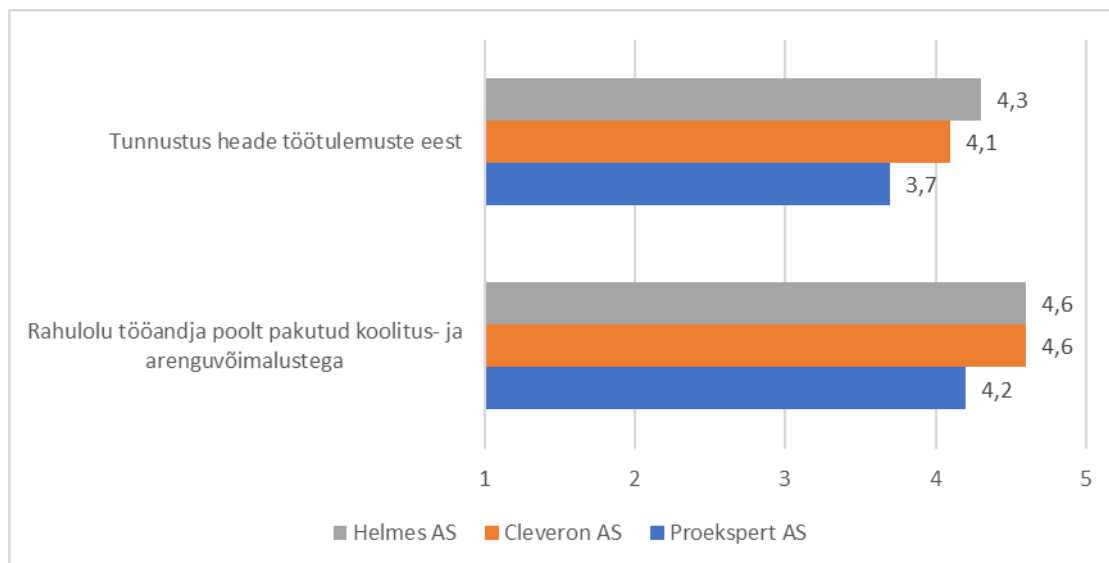
“Meil ei ole välistatud see, et kui keegi ütleb, et tema isiklikuks arenguks on vaja ikebaana kursus ning tiimijuht või meeskonna juht kinnitab, et jah see on nii, siis see võib saada homme võimalikuks.” (Helmes)

Nii Helmes kui Proekspert peavad oluliseks, et kui töötaja peaks mingil põhjusel ära minema, siis on ta tööturul parema kvalifikatsiooniga kui enne ettevõttesse tulekut.

“Meie juures inimene kasvatab oma väärtust ja lahkub parema inimesena. nii vaimselt kui ka tehnilises mõttes.” (Proekspert)

Tunnustamine. Cleveronis uuritakse rahulolu küsitluse käigus töötajatelt millist oma kaastöötajat ja mille eest soovitakse tunnustada ning kõige rohkem hääli saanud tuuakse esile aastakoosolekul. Proekspertis on töötajate tunnustamiseks loodud spetsiaalne Kudose platvorm, kus iga töötaja saab teisele töötajale teha tänuavalduse ükskõik mis põhjusel, näiteks tänuavaldusena kui kolleeg on abi pakkunud. Tänukaardiga kaasneb ka tänukingitus, milleks võivad olla tervisetooted, kinopiletid või kinkekaardid. Selliseid tänuavaldusi tehakse päris palju.

Joonis 3 kajastab töötajate hinnangut arengualasele väärtusele ning toob välja, et kõikides ettevõtetes hinnatakse väga kõrgelt koolitus- ja arenguvõimalusi.



Joonis 3. Arengualane väärtus töötajate nägemuses (autorite koostatud küsitlusest saadud andmete põhjal)

Majanduslik väärtus hindab mil määral, pakutakse oma töötajatele keskmisest kõrgemat tasu, kompensatsioonipaketti ning tööga tagatust (Berthon *et al.* 2005). Kõikides intervjueeritud ettevõtetes on tagatud hea põhipalk ja atraktiivne üldine hüvede pakett. Helmeses on unikaalne tulemusüksuste süsteem, ehk meeskondadel on igaühel oma majandusarvestus. Kasumit saades jagatakse sellest 20% kõigepealt tavameeskonna liikmete vahel. See kas jagatakse kõikide liikmete vahel võrdselt või siis igaühe panuse järgi, on meeskonnajuhi otsustada. Järgmine osa kasumist jagatakse meeskonnajuhtide vahel, et motiveerida neid äri tulemuslikuna hoidma. Siinjuures on olulised kriteeriumid kliendirahulolu, mida mõõdetakse neli korda aastas ning meeskonna pühendumine ja rahulolu, mida mõõdetakse kaks korda aastas. Sellele järgneb äri ja ettevõtte tasandi kasumijaotus. Administratsiooni valdkonnal on veel omakorda teistsugusem kasumijaotuse skeem, nemad osalevad kaks korda aastas. Kasumijaotusel ei ole piire, nii palju kui teenitakse kasumit, sellest ka jaotatakse ning tänu sellele võivad töötajad teenida ka mitmekordseid turupalkasid, kuid see siiski ei laiene kogu ettevõttele.

“Inimesed on väga seotud sellega, kas nad teevad tulemuslikult tööd, sellest sõltub ju boonus.” (Helmes)

Ka Proekspertis on kasumijaotus, kus ettevõtte kasumi pealt jaotatakse töötajatele teatud protsent. Cleveronis makstakse töötajatele heade majandustulemuste korral aastaboonust. Kõigis kolmes ettevõttes on võimalik ka jõuda läbi optiooni osaluste omanike ringi, kuid see ei puuduta kõiki töötajaid ja on pigem mõeldud lojaalsusprogrammina.

Motivatsioonipakett on ettevõtetes tähtsal kohal. Intervjuudest selgus, et kõigi kolme ettevõtte hüvede pakettis leidub nii ühiseid jooni kui ka mitmeid erinevusi. Põhilisemateks ühisjoonteks olid sporditegevuse toetus ja lisapuhkusepäevad. Helmes pakub staažiga seotult kuni 5 tasustatud lisapuhkusepäeva. Cleveron võimaldab oma töötajatele 2 nädalat tasustatud lisapuhkust, kevadel ja sügisel, et inimestel oleks kogu aeg natukene võimalik puhata. Kõik kolm ettevõtet pööravad suurt tähelepanu töötavishoiule. Näiteks Helmeses on ettevõtte igal töötajal võimalus kasutada 100 eurot kvartalis (400 eurot aastas) spordi- ja 100 eurot aastas tervisekuludeks. Autorite arvates unikaalsemad motivatsioonipaketi hüved on näiteks Helmeses iga aastane tervisekontroll ning Cleveronis mittersuitsetamise toetus, tööandja poolt tasutud lõunad ja viie aastase staaži puhul kolme kuuline puhkus. Proekspertis on töötaja kaks esimest haiguspäeva tasustatud. Cleveron hoolitseb ka kaugemalt tulevate töötajate turvalise ja mugava tööle jõudmise eest, Tallinnast tulevatele inimestele on võimaldatud tasuta rongiga sõita ja Tartus elavaid inimesi transporditakse mugavate minibussidega tööle ja tagasi.

Edutamise võimalused. Proekspertis on töötajatel pidevalt võimalus rolli ja meeskonda vahetada ehk pidevalt uut karjääriteed alustada. See on ettevõtte kultuuri osa ja kõige suurem väärtuspakkumine et millega nad siiaaani eristuvad.

“kuna meil on kultuuri osa see, et inimesed võivad näiteks projekti vahetada kui nad tunnevad et nad on kuidagi kinni jäänud, või et nad tahavad areneda edasi, või nad tahavad mingit uut rolli siis nad lihtsalt peavad sellest rääkima ja on teatud inimesed kes aitavad nendel uut projekti leida või nad leiavad ise tegelikult, lähevadki küsivad selle järgmise projekti toote eestvedaja käest et kas ma saaksin teiega liituda ja tavaliselt selliseid vahetusi on aastas väga palju/.../see on põhjus miks inimesed siia ka pikemaks jäävad ”(Proekspert)

Juhtimise väärtus ehk juhtide roll. Antud magistritöös uuritud ettevõtted on kõik erinevate juhtimisstiilidega. Helmeses toimub leadershipi stiilis juhtimine kus meeskonnad on eraldiseisvad äriüksused. Meeskonnas on vahejuht, kellel on suur vabadus otsuseid teha, kuid teisalt ka kõrge vastutus. Talle usaldatakse osa ärimudelist ja ta on selle juht, kuid siiski kõik otsused tehakse meeskonna siseselt. Helmes võimaldab oma töötajatel otsustamisprotsessides üsna palju kaasa rääkida. Ühiselt tehakse otsuseid ja kõigil on vabadus öelda oma arvamusi. Igal töötajal on tööloik, mille eest ta vastutab ja otsuseid teeb. Otseselt käske ja ülesandeid ei jagata, kuid meeskonna siseselt siiski ülesannete jagamine toimub, näiteks analüütik annab ülesande arendajale. Kõikidel muudel tasanditel on väga suur otsustusvabadus ja samas ka vastutus.

“See on tavaline kui keegi tuleb ja ütleb, miks meil ei ole seda teist või kolmandat. Selleks võib ka arendaja astuda tegevjuhi juurde ja meie kultuuris on see normaalne. Pigem ollakse tagasihoidlikud, ei käida massiliselt ütlemas, aga siis leitakse mingi viis, et kellele oma muret kurta või oma rahulolematust või oma ideid jagada.” (Helmes)

Cleveronis on ettevõtte juht ja suuromanik eesotsas ja seejärel tulevad erinevate divisjonide juhid, kuid suurt hierarhiat ettevõttes ei ole. Töötajad võivad minna oma mõtetega omaniku juurde, aga tal on siiski oma nägemus päris paljudest asjadest. Proekspertis on juhtide vaba kultuur, kus kõik inimesed on iseseisvad ja ettevõtte annab töötajatele vabaduse, kuid samas ka vastutuse. Otsuseid võetakse vastu ja probleeme lahendatakse meeskonna siseselt. Kui uus töötaja tuleb ettevõttesse tööle, ei saa ta otsest juhti, vaid liigub kindlasse meeskonda. Kõik töö on üles ehitatud meeskonnatööl ning töötajate kaasamist on väga palju. Kõik kolm ettevõtet on jõudnud Eesti atraktiivseimate ettevõtete hulka, kuid seda väga erinevate juhtimisstiilidega.

Töö- ja vabaaja tasakaalu väärtus näitab mil määral võimaldatakse töötajatel leida tasakaal töö- ja eraelu vahel kooskõlas kõigi oma identiteetidega (Hadi, Ahmed 2018). Kõik kolm uuritud ettevõtet pakuvad vähemal või rohkemal määral paindlikkust tööaja osas ning Helmes ja Proekspert ka kaugtöö võimalust. Cleveronis on tööaeg ajavahemikust 8st 22ni ning töötajal on võimalik valida mis ajal tööle tuleb, et kaheksa tundi töötada. Ületunnid kompenseeritakse vaba ajaga. Suurem osa töötajatest töötab kontoris kohapeal ja kaugtöö võimalust väga ei pakuta. Arendusmeeskonnad peavad koostööd tegema ja seega ka Tallinna kontori töötajad käivad paar korda nädalas

Viljandis. Helmeses on paindlikkus tööle tulemise kellaaja osas, tööd tehakse keskmiselt 40 tundi nädalas ning tegelikult on olemas ka kõik tehnilised võimalused kodus töötamiseks, kuid arvestada tuleb ajaga, mis kogu meeskonnale sobib. Põhiosa tööajast siiski töötajad viibivad kontoris.

“Mina kui tööandja esindaja võin öelda, et mul ükstakõik millal tulete, peaasi, et töö on ära tehtud. Aga samas tiimile see ei sobi. Samas ei oodata ka kui kellelgi uni ära läheb, nii paindlik see asi ei ole, tuleb arvestada tiimiga.”(Helves)

Proekspertis on väga suur paindlikkus tööaja ja töötamise koha osas. Neil on palju üliõpilasi, kellele võimaldatakse osakoormusega töötamist, et nad saaksid õppida ja töötada samal ajal. Ettevõttes ei jälgi keegi tööle tulemise kellaaegu või kohalolu. Töötaja teab, mida temalt oodatakse ning tähtis on see, et töö saaks tehtud. See kus töötaja seda teeb on tema enda vastutada ja otsustada. Samas tuleb arvestada oma meeskonnaga, sest osade meeskondade jaoks on tähtis ka kontoris kokkusaamine. Ettevõttes ei panda kirja kui palju ja mitu tundi tööd tehti, vaid pigem tuleb töö kvaliteet ja töösse panus välja tulemustest, sest töö on tulemustele orienteeritud. Paindlikkus ja rahulolu paindlikkusega on ettevõttes alati olnud esikohal, kuid päris paljud töötajad käivad kontoris töö.

“Paljud ütlevad, et kontoris on hea olla ja ei taha ära minna. Peame pushima, et nad ikkagi läheksid koju ja elaksid ka oma elu. See on selline tasakaalu leidmine. Reegel on ka see, et me ei tasustata ületunde, sest me ei soodustata ületunde.”(Proekspert)

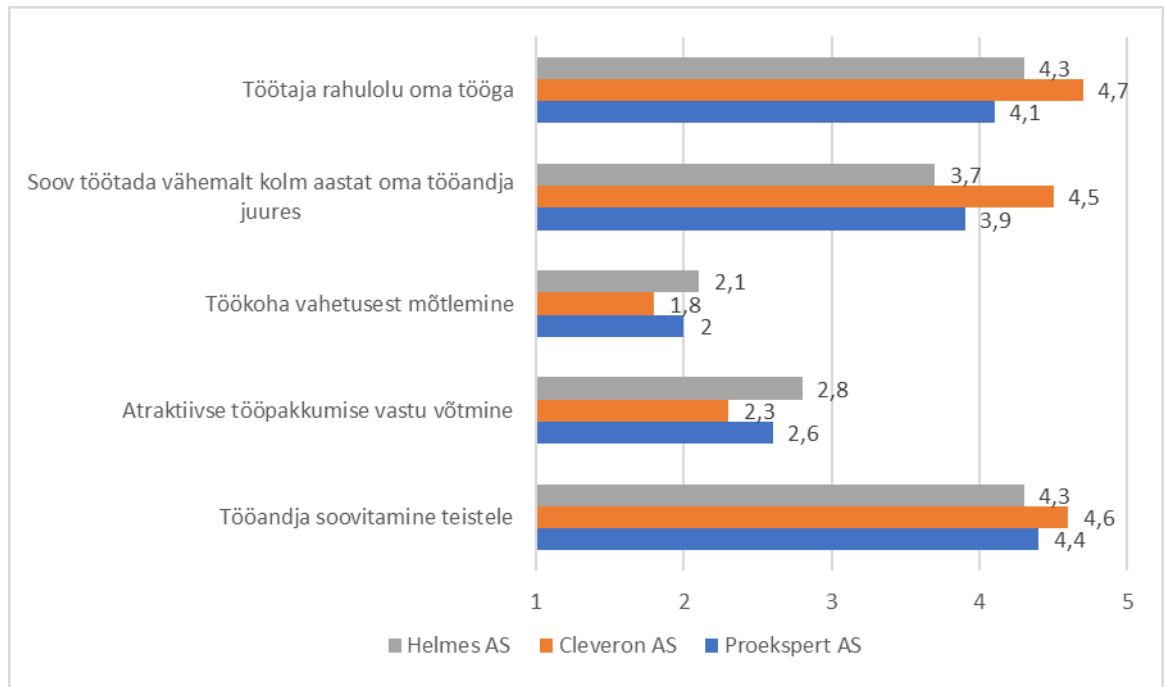
Töötajate hoidmine ettevõttes. Selleks, et veelgi rohkem aidata kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes, viiakse ettevõtetes läbi erinevaid rahulolu küsitlusi. Kõik kolm ettevõtet mõõdavad tööjõu voolavust. Helmeses mõõdetakse rahulolu ja pühendumist kaks korda aastas. Soovitakse teada saada töötaja arvamust kõigest sellest, mida talle pakutakse ja tagatakse. Uuritakse, kas töötajad on rahul sellega, kuidas nende arengut toetatakse ja kas töötajad tunnevad ennast ettevõttega seotuna. Proekspertis uuritakse iganädalaselt töötaja rahulolu enda, meeskonna ja ettevõttega. Lisaks peetakse statistikat mis põhjustel inimesed ettevõtetest lahkuvad. Pärast sisseelamisprogrammi läbimist toimub uute töötajatega vestlus ja uuritakse, kuidas on neil läinud. Kui vestlusest selguvad probleemid, siis tegeletakse nendega jooksvalt. Vestlused annavad palju

sisendit. Kui midagi on vaja kiiresti ja kardinaalselt muuta, siis kõik tehakse ka kiiresti ära ja selleks ei ole vaja läbida mitmeid etappe. Helves leiab, et töötajate hoidmine on probleem, sest nad tegutsevad sektoris, kus tööjõupuudus on ülikõrge, eriti seenior spetsialistidel on valikuvõimalused väga mitmekesised. Nad peavad kogu aeg pingutama, et spetsialistidele atraktiivne olla. Kuigi Cleveronis on tööjõu voolavus umbes 5%, toodi töötajate hoidmisega seotud probleemina välja, et eelkõige loevad inimsuhted ja tööülesannete sobivus ja arusaadavus. Proekspert eristub sellega, et nende ettevõttes on keskmine tööstaaž üle viie aasta, mis tarkvaraarenduse valdkonnas on väga pikk aeg. Ettevõttes on ka mitu inimest, kes on seal töötanud juba 25 aastat.

Töötajate lahkumine töölt. Töötajate lahkumisel viiakse kõigis ettevõtetes läbi lahkumisintervjuud, milles püütakse välja selgitada, millest on lahkumine tingitud. Sageli seisneb põhjus vaid töötingimuste üle läbirääkimises ning need intervjuud lõppevad sellega, et töötaja jääb ettevõttesse. Kui tegemist on töötaja teadliku lahkumisotsusega, siis tehakse kõik selleks, et töötaja lahkumine ettevõttest oleks meeldiv. Proekspertis küsitakse ka soovitusindeksit ehk kas töötaja soovitaks ettevõtet nii tuttavatele kui ka klientidele. Uuritakse, mis ettevõttes meeldis ning mis ei meeldinud ja soovitusi muudatusteks. Lahkumisintervjuu põhjal tehakse analüüs ning vajadusel tegeletakse probleemide lahendamisega. Pidevalt vaadatakse üle motivatsioonipakett, et kas on midagi, mis ei toimi enam. Lahkuvaid töötajaid oodatakse alati tagasi. Cleveroni iseärasuseks on, et tööandja ütleb julgelt välja, et ettevõttesse ei taheta inimesi, kes leiavad, et neil on seal igav töötada või töö ei ole väljakutsete rikas. Sellistele töötajatele pakutakse lahkumiseks kahe kuu palka, kuid seda võimalust ei ole kogu aeg, vaid pigem mingil ajaperioodil.

“Tegelikult olime valmis, et see toob negatiivset tagasisidet meile, aga tegelikult ei toonud. Asja mõte ei ole ju see, et me tahaksime, et head inimesed ära lähevad, vaid me tahame, et need lähevad, kes tõesti ise ütlevad, et nad ei taha siin olla. Me ei käse ju kellelgi minna, me ütleme kõigile, et kui sa tunned, et siin ei ole sinu koht, siis mine.”
(Cleveron)

Töötajate küsitlusest soovisid autorid teada saada, kuivõrd valmis on töötajad oma praeguselt töökohalt lahkuma. Autorid on välja toonud joonisel 4 töötaja nägemuse tööandjast ja töökoha vahetusest.



Joonis 4. Töötaja nägemus tööandja ja töökoha vahetusest (autorite koostatud küsitlustest saadud andmete põhjal)

Küsitlusest selgus, et töötajad on pigem väga rahul oma tööandjatega ja lähiajal töökohta vahetada ei plaani, isegi siis kui uus pakutav töö on atraktiivne. Kõikide ettevõtete töötajad soovitaksid oma ettevõtet kui head tööandjat.

Tööandja ja töötaja nägemus. Magistriöö autorid küsisid uuringus osalenud tööandjatelt, mis on nende nägemuses peamised põhjused miks töötajad nende ettevõtetes püsivad. Tabel 8 kajastab nii tööandjate nägemust kui ka võrdlusena küsitlusest selgunud töötajate nägemust.

Tabel 8. Tööandja nägemuse ja töötajate nägemuse võrdlus

	Helmes AS	Cleveron AS	Proekspert AS
Tööandja nägemus	arenguvõimalused; head inimesed; hea meeskond;	töö huvitavus; soov osa saada millestki väga suurest ja erilisest	rahulolu tööpaindlikkusega; head enesearendamise võimalused; ettevõtte kultuur; kiire muutuv keskkond
Töötajate nägemus	huvitav ja väljakutseid pakkuv töö (16%) konkurentsivõimeline töötasu (14%) head suhted tiimi ja/või vahetu juhiga(13%)	huvitav ja väljakutseid pakkuv töö (20%) konkurentsivõimeline töötasu (17%) Kaasaegne töökeskkond (9%) Hea ja abivalmis meeskond (9%)	paindlik tööaeg (26%) võimalus teha kaugtööd (12%) hea koostöö meeskonnas (12%) iseseisvus otsuste tegemisel (12%) head meeskonnasisesed suhted (9%)

Allikas: autorite koostatud intervjuudest ja küsitlusest saadud andmete põhjal

Helmele kui tööandja nägemuses on töötajate jaoks olulised arenguvõimalused ja kiire areng, head inimesed ja hea meeskond ning see kuidas üksteisesse suhtutakse. Nende põhiväärtus on hoolivus ning ettevõttes antakse alati endast parim, et see väärtus oleks esimesena kantud. Kuigi arenguväärtus on üks olulisemaid väärtuseid, millele ettevõtte rõhku paneb, siis millegipärast töötajate arvamuses, see ei kajastu. Helmele töötajad peavad kõige olulisemateks väärtusteks huvitavat ja väljakutseid pakkuvat tööd, konkurentsivõimelist töötasu ning häid suhteid. Kindlasti üheks põhjuseks on siin ettevõtte väga motiveeriv kasumijaotusele põhinev tasustamissüsteem, mis kindlasti aitab kaasa ka töötajate ettevõttes hoidmisele.

Cleveroni arvates töötajad peavad ettevõtte tugevuseks töö huvitavust, neil on võimalik teha midagi sellist, mida varem tehtud ei ole. Põhjustab paljudele töötajatele on tähtis olla osa ettevõttest ja millestki väga suurest. Mitmed töötajad on öelnud, et soovivad olla osa ettevõtte eduloost. Ka Cleveroni töötajad hindavad kõige rohkem just huvipakkuvuse väärtust. Lisaks on neile olulised konkurentsivõimeline töötasu, kaasaegne töökeskkond ning hea meeskond.

Proekspert leiab, et töötajate jaoks on ettevõttes tähtsal kohal paindlikkus, head enesearendamise võimalused, karjääri tee valik nii tehnoloogilises vaatevõtmes, kuid ka nii rolli kui valdkonna põhiselt. Kindlasti meeldib töötajatele ettevõtte kultuur. See kuidas nad toimivad, on suureks eeliseks, mida töötajad mainivad. Kiire ja muutuva keskkond, kus töötajad lähevad kaasa asjadega, kui nad näevad, et midagi on vaja muuta. Ettevõtte vaatab tulevikku ja seda kus nad võiks olla 5-10 aasta pärast. Oluline on strateegia, kuidas nad oma klientidega koostööd teevad ja kuidas toimivad majasisesed protsessid. Küsitluse tulemused näitavad, et ka Proeksperti töötajad peavad kõige olulisemaks paindlikkust nii tööaja kui –koha suhtes. Lisaks on neile olulised väärtused iseseisvus otsuste tegemisel ning head suhted meeskonnas.

2.3. Arutelu

Käesolev magistritöö käsitleb tööandja brändi kui tööandja lubadust praegustele ja tulevastele töötajatele kogemuse kohta, mida nad ettevõttes töötades saavad (Backhaus, 2016) ja töötajate ettevõttes hoidmist kui ettevõtte süstemaatilist püüdlust luua ja soodustada keskkonda, kus töötajate erinevatele vajadustele suunatud poliitikad ja praktikad julgustavad töötajaid tööle jääma (Hadi, Ahmed 2018). Tööandja bränding võimaldab tööandjal inimestele näidata, et ettevõtte on suurepärane koht töötamiseks (Hadi, Ahmed 2018). Seega lisaks brändi lubaduste edastamisele hõlmab tööandja bränding ka pikaajalist töötamise kogemuse juhtimist (Backhaus, Tikoo 2004; Mosley 2007).

Antud magistritööga läbi viidud uuringu peamiseks ülesandeks on võrrelda teoreetilisi seisukohti, uuringute tulemusi ning tuvastada tööandja brändingu praktikad, mis aitavad kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes. Autorid leiavad, et tänases tööturu olukorras annab tugev tööandja bränd olulise konkurentsieelise ning tööandja brändinguga oleks vajalik tegeleda igas ettevõttes. Seda kinnitasid ka uuringus osalenud ettevõtted. Üllataval kombel ainult üks kolmest ettevõttest tegeleb tööandja brändinguga teadlikult ja planeeritult, samas ülejäänud kinnitasid, et ka nende personalitegevusi tehakse brändingu võtmes. Kuna kõik kolm ettevõtet on valitud atraktiivsemate tööandjate hulka, siis leiab kinnitust aramus, et tööandja brändingu tegevused annavad ettevõtetele konkurentsieelise tööjõuturul.

Käesoleva töö esimeses peatükis toodi välja, et efektiivseks tööandja brändinguks peavad turunduse ja personalijuhtimise funktsioonid ettevõttes strateegilist koostööd tegema, sest tööandja brändi lubaduste täitmine eeldab ühtset ja integreeritud lähenemist suhtlusele ja inimeste juhtimisele (Mosley 2014). Antud uuringus selgus, et ettevõtetes on küll tööandja brändinguga seotud peamiselt personali- ja turundusosakond, kuid tegelikult kujuneb tööandja bränd organisatsioonisisese koostöö tulemusena. Kõikides ettevõtetes tööandja brändingu tegevused lähtuvad ettevõtte üldstrateegiast ning väga palju kasutatakse töötajate ideid ja arvamusi. Oluliseks teguriks on teistest tööandjatest eristumine. Seega toovad autorid välja, et tööandja brändingu tegevused peaks olema teadlikult läbi mõeldud, lähtuma organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ning konkreetsele sihtgrupile suunatud. Hea mõte on kaasata oma töötajad tööandja brändi loomise ja arendamise protsessi.

Organisatsioonikultuur ja põhiväärtused. Intervjuudest selgus, et kõigis kolmes ettevõttes on kujundatud omanäoline organisatsioonikultuur. Ettevõtte põhiväärtused on tööandja brändi osaks, mis edastab milliseid käitumisnorme ja hoiakuid ettevõtte oluliseks peab ja oma töötajatelt ootab. Väärtused väljendavad kogu organisatsiooni olemust, seega on väga oluline väärtuste ettevõttesisene kommunikeerimine ja tagamine, et need toetaksid ettevõtte eesmärkide saavutamist ning kajastuksid töötajate igapäevases töökogemuses. Helmes on heaks näiteks, kus ettevõttes antakse endast parim, et nende põhiväärtus hoolivus oleks esimesena kantud. Cleveronis loodud Cleveronilt cleveroonikule kultuuri kui ka Proeksperti juhtidevaba kultuuri võib tuua ilmekaks näiteks kuidas läbi sisemise tööandja brändingu põhiväärtusi edastades luuakse ainulaadne töökohakultuur, mida teistel ettevõtetel on raske kopeerida (Mosley, 2007). Magistritöö esimeses peatükis toodi välja, et see aitab kaasa töötajates kuuluvustunde suurendamisele, motiveerimisele ja ettevõttes hoidmisele, kes edaspidi tegutsevad ka vastavalt oma ettevõtte brändi “saadikutena”. See leidis kinnitust ka töötajate küsitluses, kus töötajad väljendasid uhkust oma ettevõttesse kuuluvuse üle.

Uue töötaja värbamine. Käesoleva uuringu käigus leidis kinnitust teoorias uuritu, et töötajate ettevõttes hoidmine saab alguse juba värbamisprotsessis ettevõttesse sobivate inimeste valimisega. Varasemad uuringud on leidnud, et suur osa tööjõu voolavusest toimub esimese tööaasta jooksul ning ebaefektiivsel värbamisel ja sisseelamisprotsessil

on selles suur roll (Talent Keepers 2013). Teooriale (Biswas, Suar 2013) ja intervjuude tulemustele tuginedes toovad autorid välja, et värbamise käigus tuleks edastada inimestele realistlikud töökirjeldused, mis kajastavad nii positiivseid kui negatiivseid töö aspekte ja aitavad mõista rolli, mida töötaja kavatseb võtta. Realistlike töökirjelduste abil värvatud töötajate töösooritus on parem, rahulolu suurem ning ka nende töölt lahkumise tõenäosus väiksem (Biswas, Suar 2013).

Intervjuudest selgus ka, et ettevõtetele on oluline leida inimesed, kes organisatsiooni ja ettevõtte kultuuriga sobivad ning kes võtavad ettevõtte väärtused omaks ja kannavad neid edasi. Ettevõtte ja isikuvaheline sobivus on määrava tähtsusega ning eelkõige valitakse inimest, alles seejärel spetsialisti. Kui ettevõttes toimub töö meeskondades, siis võimalusel tuleks kaasata värbamisprotsessi kogu töötaja tulevane meeskond, sest meeskonnatunnetuse loomine on väga oluline.

Uue töötaja sisseelamisprogramm. Eelmises peatükis tõid autorid välja, et uue töötaja sisseelamisprogramm on tõhusa tööandja brändi juhtimise oluline omadus. Uue töötaja abistamine uute tööolukordade tundmaõppimisel ja nendega kohanemisel, on kriitilise tähtsusega (Cascio, Graham 2016) ning aitab kaasa töötajate ettevõttes hoidmisele. Ka uuringust selgus, ettevõtted on loonud uutele töötajatele väga põhjaliku sisseelamisprogrammi. See ei ole lihtsalt ringkäik erinevatesse osakondadesse, vaid kogu katseaja kestav põhjalik programm, mis pakub uuele töötajale sisse elamiseks vajalikke vahendeid ja teavet. Siinjuures on oluline roll uue töötaja mentoritel, kes toetavad neid kogu katseaja vältel. Erilise näitena toovad autorid välja Proeksperti, kus lisaks tehnilisele juhendajale pakutakse uuele töötajale ka sotsiaalset juhendajat, kelle abil toimub töötaja ettevõttesse sulandumine.

Tööandja brändi väärtused. Olemasolevad töötajad on tegelikud tööandja brändi kuvandi kujundajad, seega peaks tööandja bränd kajastuma töötaja igas töökogemuse etapis. Selleks, et luua tingimusi, mis parandavad nii töötegemise efektiivsust kui ka meeskondlikku ühtekuuluvust, tuleb aga väga hästi mõista töötajate soove. Tööandja brändi soovitud kasu saavutatakse ainult siis, kui olemasolevad töötajad peavad oma organisatsiooni heaks tööandjaks (Maxwell, Knox 2009). Magistritöö eelmises peatükis välja toodud tööandja brändi väärtuste mõõtmed on tööandjatele heaks vahendiks, et

määrata kindlaks nii värbamis- kui ka töötajate ettevõttes hoidmisega seotud tegevuste fookusvaldkonnad.

Sotsiaalsed väärtused. Inimesed veedavad tööl kolmandiku oma elust, seega tuleks tähtsustada töötajate heaolu ning meeldiva ja mugava töökeskkonna loomist. Antud uuringust selgus, et kõik ettevõtted pööravad selle väärtusele väga suurt tähelepanu, igakülgsest töötajate vajadusi arvesse võttes ning pidevalt parendades ja kaasajastades töötajate töökeskkonda. Ettevõtted hoolitsevad ka selle eest, et töötajatel oleks olemas kõik vajalikud vahendid, et oma tööd hästi teha. Heaks näiteks võib tuua Helme, kus on tööle võetud töökeskkonna spetsialist, kelle ülesandeks on töötajate vajaduste väljaselgitamine ning vastavalt sellele töökeskkonna lahenduste kujundamine.

Lisaks füüsilisele keskkonnale on oluline ka hea emotsionaalse keskkonna loomine. Intervjuudest selgus, et töötajate toetamine, vajaduste ja arvamustega arvestamine, hoolivus ning avatud ja aus kommunikatsioon on tööandajatele olulise tähtsusega. Igatpidi toetatakse töötajate omavahelist suhtlust, ühtsustunde ja hea meeskondliku atmosfääri loomist läbi ühiste ürituste ja tegevuste. Varasemad uuringud (Tanwar, Prasad 2017) on leidnud, et tervisliku töökeskkonna mõõde on üks olulisemaid tööandja brändi mõjutavaid mõõtmeid. Töötajad eelistavad töötada organisatsioonides, kus tuntakse muret töötajate heaolu pärast, pakutakse iseseisvust ja sõbralikku meeskondlikku atmosfääri.

Töötajad hoolivad ettevõtetest kus on meeskonna põhine lähenemine probleemide lahendamisele ja inimestele keskendunud organisatsioonikultuur (Dabirian 2017). Positiivne ja koostööl põhinev töökeskkond motiveerib töötajaid ning aitab organisatsioonil neid pikas perspektiivis hoida. Samuti on leitud, et sotsiaalne väärtus on tihedalt seotud töötajate organisatsioonilise identifitseerimisega, mis võib lõppkokkuvõttes kaasa tuua töötajate pühendumuse (Kashyap, Verma 2018). Uuritud ettevõtete töötajate küsitluse tulemused kinnitavad töötajate rahulolu tööandja brändi sotsiaalse mõõtme väärtustega. Magistritöö autorid leiavad, et uuritud ettevõtetes on sotsiaalne väärtus üheks oluliseks tööandja brändi mõõtmeks, mis aitab kaasa töötajate ettevõttes hoidmisele.

Huvipakkuvuse väärtus. Töötajate ootuste pideva muutumisega on vaja mõista, et mida olemasolevad ja tulevased töötajad (eriti nooremad põlvkonnad) rohkem tööalase kogemuse juures hindavad, kuna see on nende motivatsiooni peamine allikas. Varasemad uuringud on leidnud, et keerulised ja mitmekülgsed tööülesanded on huvipakkuvuse väärtuse tähtsamad indikaatorid (Kashyap, Verma 2018). Varasemad uuringud näitavad, et huvipakkuvuse mõõde on tööandja brändi oluline osa (Biswas, Suar 2013), kuid ei oma olulist mõju töötajate ettevõttesse jäämise või lahkumise otsuse juures (Ahmad, Daud 2016; Kashyap, Verma 2018). Antud töö autorid leiavad, et Cleveronis on huvipakkuvuse väärtus üks olulisemaid väärtusi, mida tööandja oma töötajatele pakub. Antud magistr töö töötajate küsitluse tulemused tõid välja, et kahes ettevõttes hindavad töötajad huvipakkuvuse väärtust kõige olulisemaks väärtuseks.

Arengualane väärtus. Varasemad uuringud on kinnitanud, et tööandja pakutav arenguväärtus on kriitiline tegur, mis otseselt mõjutab tööandja mainet ja töötajate hoidmist ettevõttes. Parimad töötajad otsivad pidevalt õppimisvõimalusi, et oma karjääri, teadmisi ja oskusi arendada (Tanwar, Prasad 2017; Hadi, Ahmed 2018). Intervjuudest kuuldu põhjal toovad autorid välja, et ettevõtted, kes soovivad rõhku panna arengualasele väärtusele, peavad arendama töötajate jaoks vajalikke ja ajakohastatud oskusi, mis aitaksid organisatsioonil oma töötaja maksimaalset potentsiaali ära kasutada ja aitaksid töötajatel end tõhusamalt arendada. Näiteks võiks pakkuda töötajatele arenguvõimalusi läbi töö ehk uute väljakutsete näol suunata inimene uusi oskusi omandama. Igale töötajale võiks luua personaalse arengukava, mis seab paika eesmärgid nii isikliku arengu osas kui ka ootused töötulemustele. Regulaarne ja järjepidev konstruktiivne tagasiside annab täiendavat tõestust organisatsiooni pühendumusest oma töötajate personaalsele ja professionaalsele arendamisele. Head tööandjad peavad oluliseks, et ettevõttest lahkudes on töötaja tööturul parema kvalifikatsiooniga kui enne ettevõttesse tulekut.

Intervjuude selgus, et tööandjatele on oluline ka töötajate tervise edendamine läbi koolituste. Sellest lähtuvalt võib soovitada, et töötaja koolitusvõimalustele mõeldes tuleks lisaks tehnilisele arengule ja erialasele koolitusele pakkuda ka tööalasele tervisele suunatud koolitusi, et tagada töötajate vaimne ja emotsionaalne tasakaal näiteks aja- ja suhete juhtimise, läbirääkimiste, stressiga toimetulemise teemadel. Ka töötajatele võiks

pakkuda võimalusi oma teadmiste ja oskuste jagamiseks, näiteks uuele töötajale juhendajaks olemist või kaastöötajatele, klientidele ja partneritele koolituste korraldamist.

Väärtustamine on arenguväärtuse põhiosa, seega ei tohiks tööandja kunagi alahinnata oma töötajate tunnustamist. Töötajad peavad tundma, et nad on tunnustatud, märgatud ja hinnatud. Tähtis on, et töötajaid tunnustatakse rohkem kui ükskord aastas. Sageli ei peagi olema tunnustus kallis ja rahaline, vaid seda on võimalik teha ka lihtsamate vahenditega.

Majanduslik väärtus. Töötajad eelistavad alati töötada ettevõttes, kus neid koheldakse ja premeeritakse õiglaselt. Palk on ja jääb vaieldamatult määravaks teguriks tööotsingutel, kuid kui rahaline tingimus on täidetud, lisanduvad töötajate rahulolu tõstmise ning motivatsioonitaseme hoidmise nimekirja mitmed lisategurid. Kõige populaarsemaks motivatsioonipaketiosaks on sporditegevuse toetus ja lisapuhkusepäevad. Samas muutuvad ajaga töötajate vajadused ja eelistused ning võib juhtuda, et ka pakutavad hüved on muutunud niivõrd iseenesestmõistetavaks, et neid ei tajuta enam motiveerivana. Seega tuleks motivatsioonipaketti pidevalt üle vaadata ja võiks rohkem mõelda eristuvatele pakkumistele, näiteks panna suuremat rõhku töötajate tervist edendavatele soodustustele.

Juhtimise väärtus. Antud magistritöö uuringu ettevõtted on heaks näiteks, et ka väga erinevate juhtimisstiilidega saab olla atraktiivne tööandja. Ettevõtet saab juhtida läbi inimeste, andes neile rohkem vabadust ja otsustusvõimet.

Töö- ja vabaaja tasakaal. Paindlikkus on tööjõu hoidmise juures kriitiline faktor, mistõttu on tähtis võimaldada rohkem paindlikkust töötundides ja kontorist väljaspool töötamist. Üha enam ettevõtteid on muutmas tööaega lühemaks või paindlikumaks –just seda kasutades on võimalik suurendada töötajate rahulolu ja motivatsiooni. Paindliku tööaja pakkumisega on võimalik ka värvata ja ettevõttes hoida üliõpilasi, kes saavad töö kõrvalt koolis käia. Samas on oluline jälgida, et töötajad ka puhkaks, seega ei tasuks soodustada ületundide tekkimist tasustamisega, vaid pigem kompenseerida seda vaba ajaga.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et konkurentsivõimeline tasustamissüsteem on tööandja brändi oluline komponent, kuid uuringud on näidanud, et psühholoogilised tegurid muutuvad töötajate jaoks tähtsamaks (Randstad 2018). Ettevõtte peaksid keskenduma rohkem oma tööjõu heaolule, edendades töö- ja vabaaja tasakaalu, töökoha turvalisust ning meeldivat töökeskkonda, säilitades samal ajal materiaalsed hüved (atraktiivne palk ja muud hüved). Ka huvipakkuvuse väärtus, kooolitus- ja arenguvõimalused on tööandja brändi väga oluliseks osaks.

Töötaja lahkumine. Kui töötaja soovib lahkuda, tuleks kindlasti püüda välja selgitada, millest on lahkumissoov tingitud. Sageli seisneb põhjus vaid töötingimuste üle läbirääkimises ja need intervjuud on lõppevad sellega, et töötaja jääb ettevõttesse. Kui tegemist on töötaja teadliku lahkumisotsusega, siis tuleks teha kõik selleks, et töötaja lahkumine ettevõttest oleks meeldiv.

Tööandja brändingu tegevuste mõõtmine. Intervjuudest selgus, et ettevõtete ärikeskkond kui sisemine keskkond on pidevas muutumises, sellest tulenevalt on vajalik ka oma tööandja brändingu tegevusi pidevalt üle vaadata, et need oleksid asjakohased ja efektiivsed. Tööandjad peaksid jälgima milliseid väärtuseid töötajad hindavad. Vajaliku informatsiooni saamine nii potentsiaalsetelt kui ka praegustelt töötajatelt annab ülevaate ettevõtte tugevuste ja nõrkuste kohta. Olemasolevate töötajate pidev tagasiside küsimine aitab leida millised on barjäärid ettevõtte eesmärkide ja tööandja brändingu vahel. Tööandja brändingu efektiivseks korraldamiseks tuleks kindlasti brändingu tegevusi järjepidevalt mõõta, näiteks võiks kasutusele võtta tööjõu voolavust, töötajate rahulolu ja soovitusindeksi mõõdikud. Sellest tulenevalt saab koostada sisemisele sihtgrupile suunatud parendusplaane ning vajadusel korrigeerida motivatsioonipakette ja tööandja väärtuspakkumist.

Uuringust selgus, et kõikide ettevõtte tööandjad täidavad oma lubadusi, mida nad on oma väärtuspakkumises töötajale pakkunud, see omakorda aitab kaasa töötajate ettevõttesse jäämisele.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö annab ülevaate tööandja brändingu praktikatest, mis aitavad kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes. Töötajad on muutunud mobiilsemaks ja paindlikumaks ning ei piirdu enam ainult ühe tööandja juures töötamisega. Ettevõtete jaoks on järjest suuremaks väljakutseks sobivate uute töötajate värbamine ja olemasolevate töötajate hoidmine. Olukorras, kus inimestel on töökohta valides suurem valikuvõimalus, saavad eelise need tööandjad, kes teistest eristuvad ja positiivselt silma paistavad. Siiani on olnud tööandjate peamine fookus välise kuvandi loomisel ja atraktiivsuse saavutamisel, kuid tegelikult on võtmetöötajate lojaalsuse saavutamine ning ettevõttes hoidmine ettevõtte pikaajalise toimimise ja edu jaoks kriitilise tähtsusega.

Magistritöö esimeses peatükis anti ülevaade tööandja brändingu teoreetilistest käsitlustest ja selle rollist töötajate hoidmisel ettevõttes. Autorid tõid välja tööandja brändi erinevad definitsioonid ja vaatenurgad. Tööandja brändi vaadeldi ühest küljest kui kuvandit, mis juhib erinevate huvigruppide teadlikkust ja arusaamu ettevõtte kui tööandja kohta ja teisest küljest kui ettevõtte lubadust kogemuse kohta mida töötajad ettevõttes töötades saavad. Autorid andsid ülevaate tööandja brändingu protsessist ning tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja varasematele uuringutele, koostasid autorid tööandja brändingu protsessi ja tulemusi kirjeldava joonise. Toodi välja, et teadlik tööandja brändi kujundamine ja väline tööandja bränding aitab tööandjal konkurentidest eristuda ning seeläbi suureneb ettevõtte atraktiivsus ja värbamisvõimekus. Sisemine tööandja bränding mõjutab olemasolevate töötajate rahulolu, pühendumust ja lojaalsust tööandjale, mis omakorda aitab kaasa töötajate ettevõttesse püsima jäämisele ja tulemuslikkuse suurenemisele.

Magistritöös uuriti ka töötajate ettevõttes hoidmist soodustavaid tegureid ning tööandja brändingu rolli selles. Leiti, et lisaks brändi lubaduste edastamisele hõlmab tööandja bränding ka pikaajalist töötamise kogemuse juhtimist. Autorid tõid välja tööandja

brändi mõõtmed ehk väärtused mida tööandjad pakuvad ning mida töötajad hindavad tööandja juures. Nendeks mõõtmeks on sotsiaalne, huvipakkuv, rakenduslik, arengualane, majanduslik, juhtimise ning töö- ja vabaaja tasakaalu väärtus. Autorid leidsid, et kuigi uuringutega on tuvastatud ainult tööandja brändi sotsiaalsete väärtuste ja arengualase väärtuse otsene seos töötajate hoidmisega ettevõttes, mängivad siiski kõik väärtused olulist rolli, avaldades kaudselt mõju töötajate hoidmisele. Läbi nende väärtuste suureneb töötajate rahulolu ja pühendumine ning lojaalsustunne, mis kõik on olulised tegurid töötajate ettevõttes hoidmise juures.

Magistritöö raames viidi läbi uuring kolmes atraktiivseimate tööandjate hulka valitud keskmise suurusega ettevõttes. Empiirilise uuringu andmete kogumisel oli põhieesmärk koguda tööandjatelt teadmisi, kogemusi, näidete ja kasutatavate praktikate kirjeldusi nende tööandja brändingu tegevuste kohta, mis aitavad kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes. Andmete meetodiks valisid magistritöö autorid kvalitatiivse uurimisviisi, milleks oli ettevõtete esindajate küsitlemine poolstruktureeritud intervjuu vormis. Intervjuu küsimuste koostamisel võeti aluseks magistritöö esimeses peatükis kirjeldatud tööandja brändi mõõtmed.

Uuringut toetavaks teiseks andmete kogumise meetodiks oli kirjeldav kvantitatiivne uuring küsimustiku vormis. Anonüümne küsitlus viidi läbi ettevõtte töötajate hulgas, et saada ülevaade kuidas nemad tajuvad ja kogevad oma tööandjate tegevusi seoses töötajate hoidmisega ettevõttes. Töötajatel paluti hinnata erinevaid tööandja brändi väärtustega seotud tegureid ja valida kolm omadust, mida kõige enam väärtustatakse oma praeguse tööandja juures. Lisaks uuriti nende lahkumiskavatsusi ja üleüldist hinnangut oma tööandjale.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõtete organisatsioonikultuur ja põhiväärtused on tööandja brändi olulised komponendid, aidates kaasa töötajates kuuluvustunde suurendamisele, motiveerimisele ja ettevõttes hoidmisele, kes edaspidi tegutsevad ka vastavalt oma ettevõtte brändi "saadikutena". Tähtsal kohal on inimese ja organisatsioonivaheline sobivus ning tööandjad mõtlevad juba värbamise käigus sellele, et on vajalik leida inimesed, kes suurema tõenäosusega ettevõttesse kauemaks jäävad. Kuigi majanduslik väärtus on tööandja brändi oluline komponent, pööravad ettevõtted suurt tähelepanu sotsiaalsete väärtuste, arengualase väärtuse ning töö- ja vabaaja

tasakaalu edendamisele. Töötajate jaoks on olulised huvipakkuv, sotsiaalne, majanduslik ning töö- ja vabaaja tasakaalu väärtus. Töötajad väljendasid rahulolu oma tööga ja on valmis soovitama oma tööandjaid ka teistele.

Tööandja brändingu efektiivseks korraldamiseks tuleks kindlasti brändingu tegevusi järjepidevalt mõõta, näiteks võiks kasutusele võtta tööjõu voolavuse, töötajate rahulolu ja pühendumuse ning soovitusindeksi mõõdikud. Sellest tulenevalt saab koostada sisemisele sihtgrupile suunatud parendusplaane ning vajadusel korrigeerida tööandja väärtuspakkumist ja motivatsioonipakette.

Magistritöö uuringu tulemuste arutelus toodi välja ülevaade tööandja brändingu praktikatest, mis aitavad kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes. Autorid leiavad, et käesolevas magistritöös kajastatud tulemused võiksid aidata tõsta tööandjate teadlikkust tööandja brändingu vajalikkusest ning pakkuda kasu ettevõtetele oma tööandja brändingu tegevuste kavandamisel ja rakendamisel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4(3), 185–206.
2. Ahmad, N. A., Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
3. Allen, D., Bryant, P., Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64
4. Arachchige, B., Robertson, Alan (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, Vol 8 (3), 25-46
5. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (4/5), 501–517.
6. Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13 (4), 193-201
7. Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172
8. Biswas, M., Suar, D. (2013) Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness* Vol. 7 (1), 93-102
9. Botha, A., Bussin, M., De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol (9)1, 1-12
10. Bowd, W. (2006). Hudson employment branding. Australia, Brisbane: Hudson

11. Cable, D., Turban D. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand- equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology* 33 (11), 2244–2266
12. Cahill, P. (2018). *An Exploratory Study of the Role of Employer Branding in Employee Attraction and Retention*. National College of Ireland.
13. Cascio, W. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International Vol 17 (2)*, 121-128.
14. Cascio, W., Graham, B. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal, Vol. 13 (4)*, 182-192
15. Chhabra, N.L., Sharma, S. (2014), Employer branding: strategy for improving workplace attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis, Vol. 22 (1)* 48-60.
16. Collins, C., Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice, Strategies, Corporate Advertising and Firm Reputation, *Personnel Psychology, Vol. 57*, 685-717.
17. Crawford, R. (2015). The role reward plays in creating a destination employer. London: Centaur Communications Ltd. Retrieved from <https://www.employeebenefits.co.uk/issues/julyaugust-2015/the-role-reward-plays-in-creating-a-destination-employer/>
18. Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!/? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons* 60 (2), 197-205
19. Das, B. L., Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management* 14 (2), 8–16
20. Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681
21. Dechawatanapaisal, D. (2017). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations.

22. Dineen, B., Allen, D. (2016). Third-party employment branding: Human capital inflows and outflows following “best places to work” certifications. *Academy of Management Journal*, 59, 90–112.
23. Edwards, M. (2010), An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol. 39 (1) 5-23
24. Eesti Pank (2018). *Tööturu Ülevaade 2/28*. Retrieved from: <http://www.eestipank.ee/publikatsioon/tooturu-ulevaade/2018/tooturu-ulevaade-22018>
25. Eesti ihaldusvääraseim tööandja 2019. Retrieved from: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/eesti-ihaldusvaarseim-tooandja-2019>.
26. Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R., Abimbola, T. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19 (6), 401-409.
27. Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *The ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45–55
28. Gray, M. (2009). *SA only scratching surface of employer branding*. Retrieved from: <https://www.bizcommunity.com/Article/196/22/33740.html>
29. Hadi, N., Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences* 8 (44)
30. Heil, P. *Töökohti vahetatakse üha sagedamini (27.03.2019)*. Retrieved from <https://www.aripaev.ee/arvamused/2019/03/27/paavo-heil-tookohti-vahetatakse-uha-sagedamini>
31. Hillebrandt, I., Ivens, B (2013). Measuring Employer Brands: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity. Winter Marketing Educators Conference, Las Vegas, USA
32. Itam, U., Singh, S. Exploring the Link between Corporate Branding and Employee Engagement: An Interdisciplinary Approach. *The International Journal of Business and Management*, 4(1), 150-160

33. Ito, J., Brotheridge, C., McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction and retention. *Career Development International*, 18, 732-752.
34. Kashyap, V., Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis* 26 (2), 282-295
35. Knox, S., Bickerton, D. (2008). The Six Conventions of Corporate Branding. *The European Journal of Marketing*, 37(7–8), 998–1016
36. Kuchеров, D. Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* , 36 (1), 86–104
37. Lievens, F., Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3, 407–40
38. Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G.; Konstantopoulou, A. (2017); Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol.25 (5), 742-761
39. Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. and Pate, J. (2005). Branding: a new performance discourse for HR? *European Management Journal*, Vol. 23 (1) 76-88
40. Martin, G., Gollan, P., Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3618–3637.
41. Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25 (9-10), 893-907.
42. Milkovich, G.T., Newman, J.M. (2008). *Compensation*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

43. Moroko, L., Uncles, M.(2008) Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 16 (3),160-175
44. Mosley, R (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management Vol 15 (2)*; 123-134
45. Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*, Chichester, UK: John Wiley & Sons Inc.
46. Palgainfo Trendid (2018/2019). *Palgainfo trendid tööturul ja tasustamises II osa*
47. Robertson, A., Khatibi. A (2012). By Design of By Default: Creating the Employer Identity. *Journal of Brand Management, Vol. 9(4)*, 31-47
48. Sengupta, A., Bamel, U., Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision Vol. 42 (3)*, 307-323
49. Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management Vol 4 (18)*, 164-173
50. Stubender-Lõugas, K. (2011). *Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine*. (Magistritöö, Tartu Ülikool)
51. Suikkanen, E. (2010). *How Does Employer Branding Increase Employee Retention* (Dissertation, Metropolia University of Applied Sciences)
52. Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand Retrieved from <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
53. Tanwar, K., Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review* 17, 186-206
54. Tanwar,K. Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review* 46 (2), 389-409
55. Tanwar, K., Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice. *Personnel Review, Vol.48 (3)*, 799-823
56. Tüzüner, V., Yüksel, C. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics, 1*, 46–61.
57. Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., Sheldon, N. (2014). Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. *Workforce Development*. Springer Science+Business Media Singapore; 19-36

58. Özcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *Internal Journal of Business and Management*, Vol.10 (3), 99-107.
59. Zhang, C., Stewart, J. (2017). Talent Management and Retention 473-493.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused tööandjale

Tööandja brändingust üldiselt	<p>Kas ja kui teadlikult on ettevõttes tegeletud tööandja brändinguga? Kui kaua? (Miks peavad vajalikuks sellega tegeleda? Mis kasu sellest näevad?)</p> <p>Mis ametikoht või osakond on tööandja brändingu kujundaja ettevõttes? Peamine vastutaja tööandja maine kujundamise eest?</p> <p>Kust ettevõtte saab mõtteid kuidas brändingut teha?</p> <p>Kas teie ettevõtte on töötanud välja oma tööandja brändi strateegia? Kirjeldage palun millise?</p> <p>Palun sõnastage mis on ettevõtte väärtuspakkumine olemasolevatele ja uutele töötajatele?</p>
Töötajate ettevõttes hoidmisega seotud küsimused	<p>Kuidas juhid tunnetavad töötajate organisatsioonis hoidmise probleemi oma ettevõttes, oma tegevusvaldkonnas?</p> <p>Kui oluline on ettevõtte edu ja konkurentsieelise saavutamiseks, et parimad töötajad töötaksid organisatsioonis võimalikult kaua?</p> <p>Milliseid kasusid näete selles kui pika staažiga töötajad püsivad?</p> <p>Milliseid probleeme see võib kaasa tuua?</p> <p>Millistele väärtustele organisatsioon keskendub oma tööjõu ettevõttes hoidmisel?</p> <p>Missugused tegevused aitavad teie arvates kõige rohkem kaasa töötajate hoidmisele teie ettevõttes? Millised neist on töötajatele kõige olulisemad?</p> <p>Millisel moel motiveeritakse töötajaid?</p> <p>Kui saate teada, et töötaja soovib lahkuda, siis millised on tegevused töölt lahkuvate töötajatega? Kas uuritakse lahkumise põhjuseid?</p>
Sotsiaalne väärtus	<p>Milline on organisatsioonikultuur ja töökeskkond? Kuidas kirjeldate kultuuri ettevõttes?</p> <p>Millised tegevused on töötajatega ettevõttes ja väljaspool tööd, et luua hea meeskondlik atmosfäär?</p>
Huvide väärtus	<p>Kui oluliseks peate ja kuidas aitate kaasa töötajatel olla oma töös loov ja innovatiivne?</p>
Arengu väärtus	<p>Millised on ettevõttes enesetäiendamise ja koolitusvõimalused töötajatele?</p> <p>Kuidas tunnustate töötajate saavutusi?</p>

Lisa 1 järg

Rakenduse väärtus	Kuivõrd saavad töötajad ise vahendeid ja meetodeid valida oma tööülesannete täitmiseks? Milliseid võimalusi pakutakse töötajale teiste koolitamiseks, juhendamiseks, mentorluseks?
Majanduslik väärtus	Milline on ettevõtte tasude ja hüvede pakett? Kas ja kuidas tunnustatakse töötajaid heade töötulemuste eest?
Juhtimise väärtus	Kuidas kirjeldate juhtimisstiili ettevõttes (vahetu juhi mõju)? Kui palju on töötajad kaasatud otsuste tegemisse?
Töö- ja vabaaja tasakaalu väärtus	Millised on töö ja vabaaja tasakaalu strateegiad ettevõttes? Kui paindlik on tööaeg? Millised on kaugtöö võimalused?
Lõpetavad küsimused	Millised ettevõtte väärtuseid peavad töötajad kõige olulisemaks (tööandja nägemus)? Kas teie ettevõttes on uuritud, milliseid tugevusi praegused töötajad tööandja juures kõige rohkem väärtustavad? Kas ja milliseid töötajate ettevõttes hoidmisega seotud näitajaid mõõdetakse? Kui järjepidevalt antud näitajaid mõõdetakse? Millised on tööandja brändinguga seotud tulevikueesmärgid?

Lisa 2. Küsimustik töötajatele

Lugupeetud (ettevõtte nimi) töötaja!

Oleme Tartu Ülikooli turunduse- ja finantsjuhtimise eriala magistriõppe tudengid Piret Mikkelsaar ja Signe Hint ning pöördume Teie poole seoses oma lõputöö kirjutamisega. Meie magistritöö teemaks on "Tööandja bränding ja selle roll töötajate hoidmisel ettevõttes". Küsitluse eesmärk on teada saada millised Teie tööandja tegevused aitavad kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes?

Kõik vastused on anonüümsed ning kasutatavad ainult konkreetses lõputöös. Uurimuses osalemine võtab maksimaalselt 5 minutit Teie ajast.

Täname !

Kui kaua olete töötanud antud ettevõttes?

- Vähem kui 1 aasta
- 2 kuni 5 aastat
- 6 kuni 10 aastat
- Rohkem kui 10 aastat

Kui oluline tegur oli (ettevõtte nimi) maine tööandjana Teie tööle asumise otsusel?

Hinnang 5 punkti lineaar skaalal

1. Ei olnud üldse oluline - 5. Väga oluline

Palume skaalal 1-5 anda hinnang alljärgnevale:

	1.Ei ole nõus	2.Pigem ei ole nõus	3.Nii ja naa	4.Pigem olen nõus	5.Täielikult nõus
Minu töö on huvitav ja väljakutseid pakkuv					
Minu läbisaamine tiimijuhiga või vahetu juhiga on hea					
Töö tegemisel saan kasutada maksimaalselt oma teadmisi ja oskuseid					
Minu tööandja kaasab mind otsuste tegemisse					
Mind tunnustatakse heade töötulemuste eest					

Lisa 2. järg

Olen rahul tööandja poolt pakutud koolitus- ja arenguvõimalustega					
Minu soove ja ettepanekuid võetakse arvesse					
Olen rahul oma töökeskkonna ja töövahenditega					
Olen rahul ühisürituste ja vaba aja veetmise võimalustega					
Saan oma töö eest väärilist tasu					
Mul on head suhted oma kolleegidega					
Tunnen, et minu töö- ja eraelu on tasakaalus					
Olen uhke, et kuulun antud ettevõttesse					
Olen rahul ettevõttesiseste karjäärivõimalustega					

Valige kolm omadust, mida kõige enam väärtustate oma praeguse tööandja juures

- Paindlik tööaeg
- Tasakaal töö - ja eraelu vahel
- Hea ja abivalmis meeskond
- Kaasaegne töökeskkond
- Meeskondlikud üritused ja koosviibimised
- Ettevõtte hüvedepakett
- Võimalus teha kaugtööd
- Head koolitus- ja arenguvõimalused
- Konkurentsivõimeline töötasu
- Innovaatilised tooted ja teenused
- Huvitav ja väljakutseid pakkuv töö
- Usaldus juhtide vastu
- Head suhted tiimijuhi ja/või vahetu juhiga
- Head karjäärivõimalused

Lisa 2. järg

Palume skaalal 1-5 anda hinnang alljärgnevale:

	1.Ei ole nõus	2.Pigem ei ole nõus	3.Nii ja naa	4.Pigem olen nõus	5.Täielikult nõus
Olen rahul oma tööga (ettevõtte nimetus)					
Ma sooviksin töötada veel vähemalt kolm aastat (ettevõtte nimetus)					
Mõtlen tihti töökoha vahetusest					
Kui ma saaksin teiselt firmalt atraktiivse tööpakkumise, siis võtaksin töö vastu					
Ma soovitan (ettevõtte nimetus) teistele kui head tööandjat					

Soovi korral kirjutage (ettevõtte nimi) kui tööandja kohta lisakommentaare

.....

.....

Teie sugu

- Naine
- Mees

Teie vanus

- Alla 20 aastat
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Üle 60

Täname vastamast!

Lisa 3. Intervjuu tulemuste koondtabel

	Helmes AS	Cleveron AS	Proekspert AS
<i>Sotsiaalne väärtus</i>			
Organisatsiooni-kultuur	põhiväärtused: hoolivus, julgus, tulemuslikkus. aktiivsed, agiilsed, efektiivsed. tugev meeskonnaimudel, koostöö, meeskonnaga arvestamine; töötajate kaasamine	Cleveronilt Cleveroonikule kultuur, brändisaadikute kujundamine. entusiastlikud, oma valdkonna professionaalid, määramatusega kohanevad, enesekindlad, kastist välja mõtlevad, lihtsad.	unikaalne juhtidevaba kultuur. proaktiivsus, sünergia, kiired lahendused. koostöö ja töötajate kaasamine; meeskondade vaheline liikuvus; avatud ja aus kommunikatsioon; uued karjäärid ettevõtte siseselt vabadus, vastutus eristumine
Töökeskkond	töökeskkonna spetsialist; vajaduste kaardistamine mugav ja efektiivne töökeskkond; pidev uuendamine; meeskondadele eraldi ruumid; klientide-nõupidamiste ruumid. telefonikioskid, vaiksed töötamise kohad, vabaaja veetmise ruumid, mugav köök; magamistoad, magamiskapslid; loomad, lapsed teretulnud	avatud kontoriosa, meeskonnad ühes ruumis; köök; ergonoomilised tööpaigad telefonikabiinid, vaikuseruumid, klientide-nõupidamiste ruumid; vabaaja veetmise ruumid	pole suuri avatud ruume, kärglahendustega kontor, meeskonnad eraldi ruumides; ergonoomilised tööpaigad; telefoniputkad, vaiksemad ruumid eraldumiseks, kliendikohtumiste-nõupidamiste ruumid; köök; vabaaja veetmise ruum; loomad, lapsed teretulnud
Head suhted kolleegidega	mitmekesised meeskonnad; ühtne meeskonnatunne; ühisüritused <i>StandUpid</i>	töötajate heaolu; ühisüritused <i>StandUpid</i>	töötajate toetamine; üksteisele tagasiside andmine; ühisüritused; tugev meeskonnatunne, hea meeskonnasobivus; <i>StandUpid</i>

Lisa 3. järg

<i>Huvipakkuvuse väärtus</i>			
Põnevas keskkonnas töötamine	põnevas keskkonnas töötamine; organisatsioon väärtustab ja kasutab töötajate loovust, arendustegevus	põnevas keskkonnas töötamine; organisatsioon toodab kõrgekvaliteedilisi ning uuenduslikke tooteid ja teenuseid	põnevas keskkonnas töötamine, innovaatiliste teenuste arendustegevus
<i>Arengualane väärtus</i>			
Organisatsioon annab aluse tulevikule	pideva ja mitmekülgse arengu tagamine; koolituste ja konverentside korraldus; soovide ja vajadustega arvestamine; pehmed väärtused; kaheosaline arenguveestluse süsteem; pidev tagasisideastamine ja monitoorimine; arengukavade infosüsteem	meistrite ja õpipoiste programm; erialased koolitused, tervisele suunatud koolitused, arenguveestlused ja pidev tagasisideastamine	erialased koolitused ja konverentside korraldus, tervisele suunatud koolitused; töötaja ise vastutab oma arengu eest; abistatakse suunamisel; arenguveestlused
Ettevõtte poolne tunnustamine	töötajate tunnustamine	töötajate tunnustamine - aastakoosolek	töötajate tunnustamine - Kudose programm
<i>Rakenduslik väärtus</i>			
Kliendile orienteeritus	kliendi äri vajadustest lähtumine ja väärtuse pakkumine. Lean metoodika	uute väärtuste leidmine ja realiseerimine lõpptarbija vaatest lähtuvalt. Lean metoodika	kliendile vajadustest lähtuvalt konkurentsieelise pakkumine. Scrum metoodika
Võimalus õpetada teistele mida on õpitud	mentoriks olemine ja teiste juhendamine	väljaõpe töötajalt töötajale	arendajate vahelised töötoad; väljaõpe töötajalt töötajale

Lisa 3. järg

<i>Majanduslik väärtus</i>			
Üle-keskmise põhipalk	unikaalne kasumijaotuse süsteem; tulemusüksused; optsooniprogramm;	boonuspalk optsooniprogramm	kasumijaotus optsooniprogramm
Atraktiivne üldine hüvitiste pakett	motivatsioonipakett	motivatsioonipakett	motivatsioonipakett
Karjääri edendavate kogemuste saamine	läbi töö uute oskuste omandamine	osakondade vaheline liikumine	ettevõttesisesed karjäärivõimalused; tiimide vaheline liikumine;
<i>Juhtimise väärtus</i>			
Juhtimisstiil	töötajate kaasamine; leadership stiilis juhtimine; otsustusvabadus, samas ka vastutus	tugev omaniku tunnetus; lame juhtimissüsteem; töötajatel väiksem otsustusvabadus	töötajate kaasamine; juhtide vaba kultuur; otsustusvabadus ja vastutus
<i>Töö- ja vabaaja tasakaalu väärtus</i>			
Organisatsioon pakub paindlikku töökorraldust	võimalik teha kaugtööd; paindlikkus tööaja osas, meeskondlikud kokkulepped tööaja suhtes	paindlik tööaeg teatud reservatsioonidega, oluline arvestada meeskonnaga	võimalik teha kaugtööd; paindlikkus töö ja asukoha suhtes: oluline arvestada meeskonnaga
Organisatsioon jälgib töötaja töö- ja eraelu tasakaalu	kontoriväline koos töötamine; tugev kontoris töötamise soov		Töö- ja vabaaja tasakaalu olulisus

Lisa 4. Küsitluse tulemuste keskvaartuse koondtabel

	Helmes AS	Cleveron AS	Proekspert AS
Sotsiaalne väärtus			
Minu läbisaamine tiimijuhiga või vahetajuhiga on hea	4,7	4,4	-
Mul on head suhted oma kolleegidega	4,6	4,5	4,4
Olen uhke, et kuulun antud ettevõttesse	4,1	4,7	4,5
Olen rahul ühisürituste ja vaba aja veetmise võimalustega	4,3	4,3	4,3
Olen rahul oma töökeskkonnaga ja töövahenditega	4,4	4,7	4,7
Huvipakkuvuse väärtus			
Minu töö on huvitav ja väljakutseid pakkuv	4,4	4,6	4,2
Rakenduslik väärtus			
Töö tegemisel saan kasutada maksimaalselt oma teadmisi ja oskuseid	4,3	4,3	3,9
Arengualane väärtus			
Mind tunnustatakse heade töötulemuste eest	4,3	4,1	3,7
Olen rahul tööandja poolt pakutud koolitus- ja arenguvõimalustega	4,6	4,6	4,2
Majanduslik väärtus			
Olen rahul ettevõttesiseste karjäärivõimalustega	4,0	4,5	4,0
Saan oma töö eest väärilist tasu	4,3	4,3	4,0

Lisa 4. järg

Juhtimise väärtus			
Minu tööandja pakub mulle iseseisvust otsuste tegemisel	-	-	4,6
Minu tööandja kaasab mind otsuste tegemisse	4,2	3,9	-
Minu soove ja ettepanekuid võetakse arvesse	4,4	4,2	4,3
Töö- ja vabaaja tasakaal			
Tunnen, et minu töö- ja eraelu on tasakaalus	4,0	4,0	3,8

SUMMARY

EMPLOYER BRANDING AND ITS ROLE IN EMPLOYEE RETENTION

Signe Hint, Piret Mikkelsaar

In recent years, employees have become more mobile and flexible and are no longer limited to working with just one employer. The recruitment of suitable new staff and retention of existing employees are an increasing challenge for businesses. In a situation where people have a greater choices for selecting a job, employers who distinguish and stand out positively from others, have the advantage. So far, employer's main focus has been on attractiveness and creating an external image, but in fact, achieving the loyalty of key workers and retaining them, is critical for the long-term functioning and success of the company.

One of the possibilities for differentiation is employer branding. Employer branding is becoming an important competitive advantage in the labor market, which helps companies in increasing recruitment capacity, the selection of candidates and the retention of existing employees. The awareness of the necessity of employer brand has grown, and consequently the topic of employer branding is also very actual.

So far, in both literature and practice, the main focus of employer branding activities has been on attractiveness and creating an external image of the employer, leaving behind the problems of keeping existing employees in the company. However, achieving the loyalty of key employees and retaining them is critical to the company's long-term functioning and success. It is becoming increasingly clear that all the money, time and other costs put into recruitment activities will not be paid off if new employees stay in the company only for a short period of time. Therefore, the focus of this thesis is on the aspects related to internal employer branding and retention of existing employees in the company.

The aim of this Master's thesis is to highlight employer branding practices that could contribute in employee retention. Research is based on the analysis of employer branding practices of three companies from the TOP list of most attractive employers in Estonia.

Research in practices of the companies, which have been assessed by employees as employer of choice, provides an opportunity to take a closer look at the success factors of employer branding. The companies included in the study are all from IT sector, where competition for labor force is mainly for professionals, so the results of the study cannot be generalized across all sectors and positions. Nevertheless, the authors believe that due to the growing challenges in employee retention, output from this Master's Thesis will also benefit to companies in the other fields in planning and implementing their future employer branding activities.

The following research tasks were set to reach the objective of the thesis:

1. To explore theoretical approaches of employer branding and its role in employee retention;
2. To present the main results from previous research in this field;
3. To conduct an empirical research with the three attractive employers in Estonia and their employees;
4. To compare theoretical views with the research results, and identify employer branding practices that contribute in employee retention.

The Master's thesis consists of two chapters. The first chapter of the thesis gives an overview of the theoretical approaches to employer branding and its role in employee retention. The authors presented different definitions and perspectives of the employer brand. The employer brand was viewed on the one hand as an image that guides the awareness and understanding of various interest groups about the company as an employer and, on the other hand, as the company's promise of the experience that employees will get when they work in the company.

The authors gave an overview of the employer branding process. Based on theoretical approaches and previous studies, the framework describing the employer branding process and outcomes has been devised by the authors. It was pointed out that external

employer branding will help the employer to distinguish from its competitors and thereby increase the company's attractiveness and recruitment capacity. The internal employer branding influences satisfaction, commitment and loyalty of the existing employees, which in turn contributes to employee retention and the improvement of their performance.

The Master's thesis also examined the factors contributing to the employee retention and the role of employer branding in retention. It was found that in addition to delivering brand promises, employer branding also involves long-term management of work experience. The authors pointed out the dimensions of the employer brand, which are the values offered by employers and valued by employees. These dimensions are social, interest, application, development, economic, management, and work-life balance value. Previous researches have only identified a direct link between the social value and development value with employee retention. The authors are in opinion that all other values play an important role, indirectly affecting employee retention. These values contribute in increase of employee satisfaction, commitment and loyalty, all of which are important factors in employee retention.

Within the Master's thesis, a research was carried out in three medium-sized companies selected as the most attractive employers. The primary purpose of collecting empirical data was to collect from employers their knowledge, experience, examples, and descriptions of practices used for their employer branding activities in employee retention. The authors of the thesis used the qualitative research method for data collection, which was the questioning of business representatives in the form of a semi-structured interview. The interview questions were based on the values of the employer brand described in the first chapter of the Master's thesis.

The second data collection method supporting the study was a descriptive quantitative survey in the form of a questionnaire. An anonymous survey was conducted among the employees of the company to get an overview of how they perceive and experience the activities of their employers in relation to employee retention. Employees were asked to assess the various factors related to the employer's brand values and select three qualities that are most valued at their current employer. In addition, their leaving intentions and overall assessment of their employer were investigated.

The results of the research revealed that organizational culture and company's core values are important components of the employer brand, contributing to increasing employee sense of belonging, motivation and retention in the company, who will continue to act as "ambassadors" for their company brand. The organization-person fit is an important factor, and already in recruiting process employers are considering candidates who are more likely to stay in the company for longer.

Research findings revealed that economic value is an important component of the employer branding and retention, but companies also pay a great attention to promoting social values, development value, and work-life balance. Interest value, social value, economic value and work-life balance were considered important by employees. In the survey employees expressed their satisfaction with their work and are ready to recommend their employers to others.

For effective management of employer branding activities, it is important that branding activities are measured consistently. For example, attrition and retention rate, employee satisfaction and commitment surveys and employer net promoter index could be used. Accordingly, improvement plans for the internal target group can be compiled and, if necessary, the value proposition and motivation packages of the employer can be adjusted.

As a result of the thesis the authors' highlighted employer branding practices that could contribute in employee retention. The authors consider that the findings reflected in this thesis could help in rising employers' awareness of the necessity of employer branding and provide benefits to companies in planning and implementing their employer branding activities.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Signe Hint ja Piret Mikkelsaar,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose

„Tööandja bränding ja selle roll töötajate hoidmisel organisatsioonis“,

mille juhendaja on Anne Reino,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Signe Hint
23.05.2019

Piret Mikkelsaar
23.05.19